

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Elton Parente de Oliveira

**PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS EM ADMINISTRAÇÃO E O ENFOQUE TEÓRICO
DO PROCESSO DECISÓRIO EM MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESA:
2006 – 2011**

Dissertação

PORTO VELHO
2011

ELTON PARENTE DE OLIVEIRA

**PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS EM ADMINISTRAÇÃO E O ENFOQUE TEÓRICO
DO PROCESSO DECISÓRIO EM MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESA:
2006 – 2011**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Universidade Federal de Rondônia como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Maria Berenice Alho da Costa Tourinho, Dra.

**PORTO VELHO
2011**

FICHA CATALOGRÁFICA
BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES

O482p

Oliveira, Elton Parente de

Publicações científicas em administração e o enfoque teórico do processo decisório em micro, pequena e média empresa: 2006-2011 / Elton Parente de Oliveira. Porto Velho, Rondônia, 2011.
147f.: il.

Dissertação (Mestrado em Administração) Fundação Universidade Federal de Rondônia / UNIR.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho

1. Tomada - decisão 2. Processo decisório 3. Micro - empresa 4. Pequena - empresa
5. Média - empresa I. Tourinho, Maria Berenice Alho da Costa I. Título.

CDU: 658:005.53

Bibliotecária Responsável: Ozelina Saldanha CRB11/947

ELTON PARENTE DE OLIVEIRA

**PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS EM ADMINISTRAÇÃO E O ENFOQUE TEÓRICO
DO PROCESSO DECISÓRIO EM MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESA:
2006 – 2011**

Dissertação julgada adequada pela comissão examinadora para a obtenção do **Título de Mestre em Administração**, e aprovada em sua forma final pelo programa de pós-graduação – Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Porto Velho, 1º de agosto de 2011.

Prof. Dr. Osmar Siena

Coordenador do Programa de Pós Graduação
Mestrado em Administração – PPGMAD

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho (Orientadora)

Programa de Pós Graduação Mestrado em Administração PPGMAD/UNIR

Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto (Membro Interno)

Programa de Pós Graduação Mestrado em Administração PPGMAD/UNIR

Prof. Dr. Manuel Antonio Valdés Borrero (Membro Externo)

Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Aos meus pais, Celina Parente de Aguiar e Edinaldo Andrade de Oliveira por acreditarem em meus ideais e terem me ensinado o valor do trabalho e da dedicação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por toda sua bondade e generosidade em minha vida e me permitir participar e concluir mais este desafio, colocando em meu caminho muitas pessoas que ajudaram quando mais precisei.

À minha esposa, pelo companheirismo, carinho, compreensão e incentivo que me deram força e coragem para concluir este curso.

Aos meus filhos, razão de superação e dedicação para busca de novas conquistas.

À minha família, pela compreensão diante da minha falta de disponibilidade e pelo apoio incondicional.

À professora Dra. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho, pela serenidade, objetividade e sabedoria em suas contribuições valiosas para a construção e consolidação do presente estudo.

Aos professores Dr. Osmar Siena, Dr. Tomás Daniel Menéndez Rodríguez e Dr. José Moreira da Silva Neto, pelo apoio e por proporem desafios que levaram ao amadurecimento tanto da pesquisa como do pesquisador.

Aos meus colegas do PPGMAD, pela amizade que levarei sempre comigo e por compartilharmos tantos momentos durante o curso.

Aos meus colegas de trabalho, do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, por contribuir e apoiar em cada etapa deste desafio, sobretudo à equipe da 6ª Diretoria, à equipe CIELU e à amiga Renata Pereira Maciel de Queiroz, por sua incondicional contribuição.

Aos amigos do Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa de Rondônia – SEBRAE/RO, que tanto contribuíram para esta realização, local onde nasceu a ideia do tema.

Aos alunos, professores e coordenadores da Faculdade Interamericana de Porto Velho – UNIRON, que entenderam e apoiaram a necessidade de dedicação a este trabalho quando foi necessário.

E a tantos outros, que direta ou indiretamente, contribuíram para a consecução deste objetivo, meus sinceros agradecimentos, na certeza de que esta é uma vitória que pertence a todos.

OLIVEIRA, Elton Parente de. **Publicações científicas em administração e o enfoque teórico do processo decisório em micro, pequena e média empresa: 2006–2011**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós Graduação – Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) 147 p. Porto Velho, 2011.

RESUMO

O estudo analisa as publicações científicas da área de administração no período de 2006 a 2011 sobre processo de tomada de decisão nas micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), adotando como pressuposto a importância destas empresas na economia e a necessidade de aprofundar o conhecimento acerca do processo de tomada de decisão que possa levar ao seu desenvolvimento e subsidiar pesquisas empíricas nesta área. A partir da abordagem qualitativa da pesquisa, e estudo exploratório, os dados foram coletados através dos periódicos indexados, com posterior análise de conteúdo a partir de categorias pré-definidas e com utilização de estatística descritiva para consolidação dos resultados, com apoio do *software* NVivo. As publicações analisadas demonstraram que as etapas do processo decisório nas MPMEs são menos complexas em relação ao de grandes empresas, cujo desenvolvimento das pesquisas teórico-empíricas é mais vasto e que privilegia o modelo de decisão racional com aporte de fatores comportamentais. De forma geral, o campo de estudo relacionado ao processo decisório em MPMEs é bastante incipiente representando importante lacuna que deve ser ocupada por novas pesquisas que atendam aos interesses e necessidades destas empresas, tratadas como motor de crescimento, fontes de muitos empregos e promotores de inovação e competitividade.

Palavras-chaves: Tomada de Decisão. Processo Decisório. Micro, Pequena e Média Empresa.

OLIVEIRA, Elton Parente de. **Scientific publications in management and decision-making theory focus on micro, small and medium enterprises: 2006-2011**. Dissertation (Master's Degree). Programa de Pós Graduação – Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) 147 p. Porto Velho, 2011.

ABSTRACT

This study analyzes the area's scientific management in the period 2006 to 2011 on decision-making process on micro, small and medium size companies, adopting as presupposition the importance of these companies in economy, and the need to deepen the knowledge of the decision making process that can lead to their development and serve as basis for empirical researches in the area. From the qualitative approach of the research, and the exploratory study, the data were collected from journals indexed, with posterior analyzes of the content from pre defined categories and the use of descriptive statistics for the consolidation of the results, with the support of the NVivo software. The studies demonstrated that the stages of the decision making process adopted in these companies are less complex in relation to those adopted in large companies, whose development of theoretical and empirical research is wider and it favors the model rational decision with the contribution of behavioral factors. Generally speaking, the field of the study related to the decision process in micro, small and medium size companies is very incipient, not allowing to confirm the existence of a “state of art” consolidated theoretically and empirically, is the amount of records found, either through completion of own research examined, which demonstrates that this field of knowledge represents an important gap that needs to be filled with new researches that meet the interests and needs of micro, small and medium size companies, taken as growth engine, sources of many jobs and that also promotes innovation and competitiveness.

Keywords: Decision making. Decision process. Micro, Small and Medium sized Enterprise.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Quadros

Quadro 1 – Definição do porte de empresas segundo resoluções do Mercosul	20
Quadro 2 – Porte da empresa por empregados	21
Quadro 3 – Quadro de principais definições e modelos de decisão.....	29
Quadro 4 – Resultado de periódicos da base ISI que atendem os parâmetros de busca.....	43
Quadro 5 – Artigos indexados na base ISI que atendem os parâmetros de busca...	45
Quadro 6 – Dissertações que atendem os parâmetros de busca.....	48
Quadro 7 – Eventos científicos catalogados pela Capes pesquisados na busca de fontes	49
Quadro 8 – Artigos de anais de eventos científicos que atendem os parâmetros de busca.....	50
Quadro 9 – Publicações adotadas como fonte da pesquisa	56
Quadro 10 – Palavras-chaves das fontes pesquisadas	58
Quadro 11 – Perspectivas teórico-conceituais das fontes pesquisadas.....	59
Quadro 12 – Número de perspectivas por documento.....	60
Quadro 13 – Agrupamento de perspectivas em abordagens	61
Quadro 14 – Uso de citações nas perspectivas pelas fontes de pesquisa.....	63
Quadro 15 – Quadro de objetivos e contribuição dos estudos	64
Quadro 16 – Tipos de objetivos das publicações pesquisadas.....	67
Quadro 17 – Tipologia dos estudos.....	68
Quadro 18 – Quadro de campo empírico dos estudos.....	69
Quadro 19 – Sujeitos das pesquisas analisadas.....	70
Quadro 20 – Instrumentos de coleta de dados dos estudos	71
Quadro 21 – Técnicas de análise de dados utilizados nas fontes de pesquisa	71
Quadro 22 – Utilização de modelos para estudo sobre tomada de decisão	72
Quadro 23 – Principais resultados e recomendações apontadas nos estudos	73

Lista de Figuras

Figura 1 – Desenvolvimento da análise de conteúdo.....	36
Figura 2 – Instrumento para análise das publicações	51
Figura 3 – Abordagens agrupadas por documentos	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

Capes – Cordenção de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAQDAS – *Computer Aided Qualitative Data Analysis Software*

CEPAL - Comissão Econômica para América Latina e o Caribe

GMC – Grupo de Mercado Comum do Mercosul

ISI – Institute for Scientific Information

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

MPEs – Micro e pequenas empresas

MPMEs – Micro, pequenas e médias empresas

PMEs – Pequenas e médias empresas

SDM – Strategic Decision Making

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

SciELO – Scientific Electronic Library Online

WoS – Web of Science

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Delimitação do Tema	10
1.2 Definição do Problema da Pesquisa	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificativa	14
1.4.1 Inserção do tema à linha de pesquisa.....	14
1.4.2 Justificativa para analisar a abordagem sobre empresas de pequeno porte	15
1.5 Estrutura da Dissertação	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Contextualização sobre MPMEs	18
2.2 Modelos de Decisão	22
2.3 Processo Decisório	29
3 METODOLOGIA	34
3.1 Tipologia do Estudo	34
3.2 Publicações científicas: critérios e qualidade	38
3.3 Procedimentos Metodológicos do Estudo	41
3.4 Categorias de análise da produção bibliográfica	50
3.3 Análise da abordagem da produção científica.....	54
4 RESULTADOS.....	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS.....	83
Apêndice A – Pesquisa na Base ISI.....	90
Apêndice B – Pesquisa na Base SciELO.....	98
Apêndice C – Pesquisa na Base Domínio Público	100
Apêndice D – Dados coletados	109
Apresentação dos Artigos Coletados Através dos Periódicos Indexados.....	109
Apresentação de Dissertações Coletadas Através da Base Domínio Público.....	129
Apresentação de Artigo de Evento Científico	142

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do Tema

Gerenciar uma empresa exige que seus gestores se deparem a todo momento com situações que lhe exigem assumir escolhas baseadas em seu conhecimento da situação enfrentada. No entanto, a qualidade de suas decisões prescinde das informações certas e organizadas de forma sistemática, além de envolver fatores comportamentais para sua análise e execução.

A tomada de decisão e os processos decisórios foram objetos de diversas pesquisas, tanto no contexto da administração quanto em outras áreas de conhecimento. Diversos autores contribuíram de maneira significativa para enriquecer as análises sobre esta temática. Isto acontece, marcadamente, a partir dos estudos de Hebert Simon, publicado em seu "Administrative Behavior", original de 1945, com 1ª edição da tradução publicada no Brasil em 1965, em que o autor tratou de desfazer uma série de equívocos dos estudos anteriores sobre a racionalidade no processo decisório.

Desfeitos tais equívocos, que davam à tomada de decisão uma simplicidade fora da realidade empresarial, proliferaram-se uma diversidade de outras publicações que, de uma forma ou de outra, passaram sempre a considerar as limitações da racionalidade no processo decisório tradicional apontadas por Simon, sendo este um ponto em comum em quase todas as obras atuais que tratam do assunto. Assim, psicólogos, sociólogos, cientistas políticos, entre outros, têm se preocupado com o tema e dado diferentes abordagens.

Entre os diversos enfoques considerados nos estudos de decisão e processos decisórios podem se destacar o comportamental que se contrapõe à razão; o incremental que pretende ser mais plural e de mais fácil operacionalização; e o da decisão política que considera as perspectivas de poder e influência e a contraposição com a decisão meramente técnica, entre outros que mais se complementam do que divergem entre si.

Em todas as empresas, os administradores envolvem-se e despendem esforços para compreender e gerir o processo de tomada de decisões. Essa preocupação e envolvimento atingem não só administradores, mas também os

pesquisadores, acarretando a dedicação de seus esforços no sentido da melhor compreensão e condução do processo da tomada de decisão, contribuindo para o melhor enfrentamento da questão nas organizações (Chagas, 2000).

Considerados estes contornos teóricos, na prática do âmbito das grandes empresas é notável a sistematização de dados para tomada de decisão, já nas pequenas empresas, é comum a prática da gestão pela adoção empírica de técnicas administrativas e de escolhas baseadas na opinião do próprio gestor.

Amaral Filho (2011, p.10), enfatiza que empreendedorismo e pequenas empresas foram temas estranhos e negligenciados pela Teoria Econômica, não só em função da importância incontestável das grandes empresas, mas também por causa da inadequação metodológica da teoria existente, predominantemente gerada a partir da experiência da grande empresa.

Destaca ainda que nas duas últimas décadas, o mundo assistiu a forte ressurgimento da importância das micro e pequenas empresas, e a multiplicação de registro de abertura de estabelecimentos e de geração de empregos por parte destas não parou de crescer, enquanto do lado das grandes corporações os postos de trabalho declinaram continuamente em linha com a intensificação do processo de fusões e aquisições. Desde então, o interesse pelas MPEs aumentou e expandiu-se pelo mundo.

Nas universidades, as linhas de pesquisas voltadas para esse segmento econômico não ficaram mais restritas a alguns economistas solitários, como Steindl, na década de 1940, o que fez expandir o número de programas dedicados ao empreendedorismo e aos pequenos negócios, como também o número e a frequência de congressos internacionais e o universo de revistas dedicadas ao tema, considerado hoje um campo de estudo, embora jovem (COOPER, 2005 *apud* AMARAL FILHO, 2011, p.10). No setor público e nas organizações não governamentais, o interesse não tem sido menos importante, seminários e discussões são freneticamente realizados e os instrumentos de políticas de apoio a esse tipo de empresa se renovaram radicalmente.

Pesquisas apontam a dificuldade da sobrevivência das empresas de micro e pequeno porte diante da falta de planejamento e organização, evidenciando a prática de gestão por parte de seus responsáveis fundamentada no empirismo, faltando a elas critérios técnicos para análise da situação vivenciada pela organização e para tomada de decisões bem-sucedidas.

Em pesquisa inicial nos principais mecanismos de buscas sobre produção acadêmica abordando tomada de decisão, processo decisório, com enfoque em micro e pequenas empresas (MPEs), é notável a diversidade de enfoques adotados que abordam desde perfil do empreendedor para tomada de decisão à contabilidade gerencial em suporte ao processo decisório em MPEs, em fontes esparsas e desconexas necessitando abordagem integradora que permita o conhecimento do “estado da arte” sobre processo decisório em MPEs.

Ainda, sobre a definição de porte das empresas, na busca de fontes que tratassem de processo de tomada de decisão em micro e pequenas empresas, foi possível identificar que a definição de MPE não tem sido algo muito simples, e ainda que em alguns países não se utiliza a classificação microempresa, conforme *International Institute for Labour Studies – ILS* (2010).

A busca inicial demonstrou que alguns estudos internacionais tratam em conjunto de pequena e média empresa, sem abordar aspectos da micro empresa. Estes fatores, da falta de uniformidade na classificação e a abordagem existente da pequena empresa junto à média empresa, levaram à ampliação da pesquisa para a identificação e análise dos estudos sobre processo de tomada de decisão em micro, pequenas e médias empresas.

Assim, com o escopo do estudo definido sobre tema, foi analisada a abordagem apresentada nas publicações científicas da área de administração no período de 2006 a 2011 em que se buscou a sintetização dos principais conceitos abordados e elaboração de um quadro teórico que revele o estado do conhecimento sobre processo decisório, envolvendo as micro, pequenas e médias empresas.

1.2 Definição do Problema da Pesquisa

Não há nenhuma dúvida acerca da importância das micro, pequenas e médias empresas no cenário econômico brasileiro. De acordo com Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2010), com base no ano de 2008, menos de 1% das empresas registradas no país são de grande porte, o que significa que mais de 99% do número de companhias registradas no país se enquadram como micro, pequena e média empresa – MPME.

Apesar de expressiva participação econômica e social, e não somente no Brasil, mas em diversos países, estudos como o de Amaral Filho (2011) aponta que não há teorias ou ensaios teóricos robustos que justifiquem e expliquem a existência e a sobrevivência dos empreendimentos de menor porte.

Castaldi (2008) aponta a lacuna existente na pesquisa em Administração que é o foco na temática de cognição administrativa, e que esta atenção deve ser redobrada para as pequenas empresas por ter o empreendedor como seu ator principal, com influência centralizadora na tomada de decisão. Destaca ainda que falta compreensão sobre o comportamento estratégico das pequenas empresas, devendo-se alcançar saber que fatores influenciam as decisões destes empreendedores.

Considerando a importância das micro, pequenas e médias empresas na economia, e a necessidade de aprofundar o conhecimento acerca de sua realidade e seu processo de tomada de decisão que possa levar ao seu desenvolvimento e subsidiar pesquisas empíricas nesta área, questiona-se: ***quais os enfoques teóricos apresentados pelas publicações científicas na área de administração do período de 2006 a 2011 sobre o processo decisório adotado em micro, pequenas e médias empresas?***

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os enfoques teóricos apresentados pelas publicações científicas da área da administração no período de 2006 a 2011 sobre processo de tomada de decisão nas micro, pequenas e médias empresas, para a consolidação do estado do conhecimento sobre o tema e subsídio de novas pesquisas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar as dimensões teórico-conceituais adotadas na produção bibliográfica eleita para o estudo;

- Analisar os procedimentos metodológicos de pesquisa e intervenção organizacional visando identificar os tipos de abordagens teóricas e empíricas adotadas pelos estudos nas empresas de menor porte;
- Analisar as contribuições dos estudos pesquisados que possam permitir a consolidação do estado da arte sobre processo decisório em micro, pequenas e médias empresas.

1.4 Justificativa

Para demonstrar a relevância do tema deste estudo, buscou-se relacionar dois aspectos quanto à adequação e importância do assunto pesquisado: a inserção do tema à linha de pesquisa e a justificativa da delimitação estabelecida.

1.4.1 Inserção do tema à linha de pesquisa

O estudo da controladoria nas organizações está relacionado à evidenciação de vetores de causa e efeito, mapeamento e comunicação das dinâmicas organizacionais no tempo e espaço. Neste estudo utiliza-se instrumento para o levantamento e análise das contribuições das publicações científicas da área de administração sobre processo decisório em empresas de menor porte, e como tal, estão contidos em relações de causa e efeito num ambiente dinâmico em que este processo caracteriza-se como fundamental para a sobrevivência e competitividade dessas organizações.

Por envolver mudanças constantes e um ambiente competitivo, o meio empresarial exige que as decisões sejam tomadas de forma rápida aproveitando as melhores oportunidades e minimizando riscos.

Compreender e conduzir o processo decisório, portanto, é uma habilidade essencial na administração de empresas, entretanto, em razão da multiplicidade de aspectos e fatores envolvidos, pode se tornar uma atividade bastante difícil, sobretudo no caso de decisões importantes, e, uma vez que a decisão faz parte do dia-a-dia de qualquer administrador, é inegável a sua importância para sobrevivência da organização.

Em um cenário de grande complexidade de relações empresariais, especialmente como visto na realidade brasileira contemporânea, micro, pequenas e médias empresas possuem extrema relevância em aspectos econômico, empregatício e estratégico, representando significativa faixa de representatividade em face do todo organizacional.

1.4.2 Justificativa para analisar a abordagem sobre empresas de pequeno porte

Para se entender as empresas de menor porte e em decorrência da classificação diversa em alguns países primeiro há de se reconhecer que elas não podem ser reduzidas às simples funções de produção, visto que contam com o apoio das redes familiares e sociais, e, segundo, que as soluções para sua eficiência não se encontram necessariamente no seu interior, mas também fora dele, nas economias externas obtidas dentro do conjunto de empresas com as quais convivem ou se relacionam (AMARAL FILHO, 2011).

De acordo com SEBRAE (2010), em sua terceira edição do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, demonstra que as micro, pequenas e médias empresas correspondem a mais de 99% dos 5,8 milhões de negócios formais existentes no Brasil e empregam 52,3% dos 24,9 milhões de trabalhadores com carteira assinada. Isso corresponde a 13,1 milhões de empregados. Destes, 8,5 milhões, ou 64,9%, vivem no interior do País. A edição apresenta números de 2008 e 2009. As micro, pequenas e médias empresas continuam empregando boa parte das pessoas formalizadas e, além disso, estão aumentando os salários. Isso é uma tendência que vem se mantendo desde 2002.

De 2000 a 2008, o número de micro e pequenas empresas aumentou de 4,1 milhões para 5,7 milhões, um crescimento de 40%. No período, foi ampliado em 4,5 milhões o número de empregados com carteira assinada, que estava em 8,6 milhões e passou para 13,1 milhões.

Em Rondônia, segundo o mesmo relatório (SEBRAE, 2010), as micro e pequenas empresas respondem por 40,65% da mão-de-obra formal, 62,7% dos salários pagos e por 99,35% dos estabelecimentos produtivos.

O desenvolvimento da economia rondoniense vem acontecendo ao longo dos últimos anos: agricultura batendo recordes de produção, prestação de serviços em

crescimento e gerando oferta de empregos, entre outros, fazem com que o crescimento estadual se torne sólido e confiável, impulsionado por todos os setores econômicos.

Outro ponto a favor da economia do estado, que já impulsiona o crescimento rondoniense, é a construção das usinas hidrelétricas no Rio Madeira, que geram empregos e movimentam a economia local. As obras deverão refletir na elevação dos índices econômicos e, conseqüentemente, trazem outros investimentos atrelados, como a fábrica de cimento da Votorantim, fatores que influenciam também na elevação do número de novas micro, pequenas, e também médias empresas na região em decorrência do aumento populacional e da maior demanda por produtos e serviços.

Neste contexto, o conhecimento acerca do processo decisório na micro, pequena e média empresa pode produzir subsídio para sua melhor qualificação e alcance de sua perenidade diante dos desafios enfrentados.

Assim, esta pesquisa buscou mapear e discutir a abordagem apresentada pela produção acadêmica relacionada a processo decisório em micro, pequenas e médias empresas tentando responder que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados nos últimos 6 anos em publicações de periódicos indexados, dissertações de mestrado, teses de doutorado e publicações de eventos científicos.

Espera-se ainda que esta pesquisa sirva de subsídio norteador para o aprimoramento das práticas gerenciais adotadas nas micro, pequenas e médias empresas e possa balizar novos estudos empíricos sobre a aplicação dos conceitos estudados.

1.5 Estrutura da Dissertação

Considerando o objetivo de pesquisar a abordagem dos estudos e buscar consolidar o estado do conhecimento sobre processo decisório em micro, pequenas e médias empresas, configurou-se o trabalho em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a pesquisa: seu tema, problema, objetivo e importância.

No segundo capítulo, constrói-se o referencial teórico que sustentou a pesquisa. Aborda-se o processo decisório, modelos de decisão e a contextualização sobre micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), passando por suas definições fundamentais. Neste capítulo exibem-se os conceitos e modelos de processo de tomada de decisão, a caracterização das MPMEs, e os critérios de qualidade sobre as publicações científicas.

No terceiro capítulo, descreve-se o delineamento da pesquisa, e os procedimentos adotados para definição das fontes, análise de dados e apresentação dos resultados.

No capítulo quatro, são apresentados os resultados consolidados da pré-análise com o instrumento de pesquisa definido e do processamento realizado através do *software* NVivo.

No quinto capítulo, as considerações finais a respeito da pesquisa, suas implicações acadêmicas e organizacionais, limitações e sugestões para futuras investigações. Por fim, apresentam-se as referências de onde foi retirado o embasamento teórico e as argumentações necessárias à análise dos dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contextualização sobre MPMEs

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), em aspectos gerais, vêm sendo há muito tempo alvo de atenção de analistas econômicos devido a seu potencial de geração de renda e de emprego. No pós-fordismo, esta atenção se intensifica à medida em que os atributos de flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado, características de muitas MPMEs, são valorizadas (La Rovere 2001).

Como já apresentado, o empreendedorismo e as pequenas empresas têm sido encarados como motor do crescimento, fontes de muitos empregos e promotores da competitividade (ACS; AUDRETSCH; STROM, 2009, *apud* AMARAL FILHO, 2011, 11). Neste aspecto a percepção dispensada sofre a influência de alguns fatores, por exemplo, pode-se citar que em primeiro lugar mudou a certeza, pelo menos para alguns setores, de que ser grande é muito vantajoso, principalmente por causa das vantagens proporcionadas pelas elevadas economias internas. Em segundo lugar, diluiu-se a convicção de que as grandes empresas são lugares seguros para o trabalho e as melhores fontes de remuneração para o trabalhador. Em terceiro lugar, mudou o ambiente institucional e macroeconômico, em benefício do empreendedorismo e da rotina das pequenas empresas.

Amaral Filho (2011) destaca que essas mudanças foram facilitadas, em grande medida, pelas transformações estruturais verificadas nas duas últimas décadas, especialmente na de 1990, dentro das quais cinco eventos se destacam: i) crise do planejamento e da intervenção regionais centralizadores; ii) reestruturação do mercado; iii) megametropolização, seguida pela emergência de megaproblemas urbanos; iv) globalização e abertura econômica; e v) tecnologia da informação e telecomunicações.

Salles (2006) destaca que as pequenas e médias empresas (PME) constituem hoje a maior parte do sistema produtivo e seu principal fator de renovação. Da mesma forma que grandes empresas, mas sem beneficiarem-se dos mesmos meios – as PMEs são confrontadas diretamente por um ambiente que está sempre mudando. E apresenta ainda algumas características destas empresas:

- Enquanto as grandes empresas estão no negócio de atender a uma demanda expressa, as PMEs, na maioria dos casos, combinam respostas às demandas expressas e descobrir necessidades não expressas.
- Os processos de tomada de decisão são geralmente pouco formalizados nas PMEs, mesmo para as decisões relativamente repetitivas (decisões táticas ou operacionais).
- Nas PMEs os mesmos decisores estão constantemente enfrentando situações em que eles são obrigados a tomar decisões em níveis variados e com diferentes implicações.
- Dentro de grandes empresas a resolução de novos problemas é tratada de uma forma relativamente codificada ou pré-determinada, enquanto nas PMEs é feito principalmente de acordo com a forma como surgem problemas e de forma tácita.
- Grandes empresas usam procedimentos, às vezes bem estabelecidos, e ainda rotinas, para coordenar-se com seu ambiente, isto é mais raro no caso das PMEs.

Segundo Salles (2006) estes elementos de caracterização têm uma forte influência sobre a forma como as PMEs a identificam e compreendem o seu ambiente, para sua tomada de decisão e alcance de inteligência competitiva.

Sobre a definição do alcance da classificação das empresas, Longenecker, Moore e Petty (1997) afirmam que especificar qualquer padrão para definir pequenas empresas é algo necessário, pois as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Mesmo no Brasil, existem diferentes critérios para classificar as empresas de acordo com seu porte.

Assim, a definição de MPME não tem sido algo simples, ou pelo menos unânime. De acordo com o objetivo de cada órgão governamental, entidade de classe, bancos de fomento, entre outros, existem, na literatura e publicações, diversas maneiras para sua classificação. Isso não é diferente quando se trata de outros países.

Não existe critério único para definir micro, pequenas ou médias empresas, tanto no Brasil quanto em qualquer país do mundo (LEMES JÚNIOR; PISA, 2010)

Os Estados Unidos são relatados como os primeiros a definir pequena empresa em determinação oficial do *Selective Service Act*, de 1948 (FILION, 1990 *apud* PINHEIRO, 1996, p.33), onde estabeleceu os seguintes critérios: sua posição no comércio ou indústria da qual faz parte não seja dominante; o número de empregados não seja superior a 500; seja possuída e operada independentemente.

Sob o ponto de vista de Montañó (1999, p. 13), a conceituação de MPE requer uma análise de sua estrutura onde são considerados três aspectos fundamentais: dimensão (número de membros, nível de produção e comercialização, etc), complexidade (reduzido número de empregados e intensidades nas relações interpessoais), formalização (em geral, a MPE não apresenta objetivos e normas explicitamente definidos).

Sousa (2009) afirma ainda que no Brasil, existem diferentes classificações, conforme a instituição responsável.

Para os países pertencentes ao Mercosul, a Resolução GMC (Grupo Mercado Comum) nº 90/93 institui a política de apoio às micro, pequenas e médias empresas e traz os parâmetros de definição para essas empresas diferenciados por setor: (i) indústria e (ii) comércio e serviços, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Definição do porte de empresas segundo resoluções do Mercosul

Critérios de Classificação	Microempresa		Pequena empresa		Média empresa	
	Indústria	Com./Serv.	Indústria	Com./Serv.	Indústria	Com./Serv.
Número de empregados	1-10	1-5	11-40	6-30	41-200	31-80
Faturamento Anual (US\$ mil)	400	200	1.500	1.500	20.000	7.000

Fonte: Mercosul/GMC/Resolução nº 90/93.

Portanto, não há homogeneidade na definição de MPME. Entretanto, o *International Institute for Labour Studies* (IILS), aponta que, para os aspectos socioeconômicos, diversos países e órgãos do mundo classificam micro, pequena, média e grande empresa pelo número de empregados que possuem.

O quadro 2 seguinte demonstra alguns desses países e sua classificação pelo número de empregados.

Quadro 2 – Porte da empresa por empregados

País	Micro	Pequena	Média	Grande
Bolívia	-	5-49	50-99	>100
Brasil	1-19	20-99	100-499	>500
Chile	-	1-49	50-109	>110
Colômbia	-	5-49	50-99	>100
Equador	-	5-49	50-99	>100
Peru	-	5-19	20-199	>200
EUA	-	<99	100-499	>500
Japão	1-29	30-99	100-499	>500
França	<20	21-99	100-499	>500
Alemanha	1-10	10-100	100-499	>500
Noruega	0-49	50-99	100-199	>200
Suiça	-	1-49	50-499	>500
Itália	<20	21-99	100-499	>500

Fonte: ILS, 2010.

Com relação ao quadro 2 acima, nota-se que alguns países não costumam utilizar a classificação para microempresa, mas pequena, média e grande empresa.

Na presente pesquisa, pela sua natureza de explorar a produção científica referente a abordagem do processo decisório em MPMEs, a definição adotada pelas fontes de pesquisa passam também a compor o resultado da pesquisa e permitirá a equalização das terminologias e classificações adotadas.

Algumas características inerentes das MPMEs são ressaltadas por Lezana (1995): a interdependência entre o proprietário e administrador, numa relação híbrida, o foco em nichos específicos de mercado, sem domínio completo do setor em que atua e uma estrutura organizacional simplificada, pouco preocupada com níveis hierárquicos. De forma diversa da grande empresa, a MPME, segundo Almeida (1995), possui uma gestão pessoal e informal, com forte caráter intuitivo na tomada de decisões. Cher (1991) afirma que não é raro encontrar nas pequenas empresas uma vinculação excessiva entre empresa e proprietário, em que os objetivos desse último acabam sendo os mesmos objetivos da empresa.

O estudo de Barros Neto (1999), baseado em múltiplo estudo de caso em pequenas empresas da área de construção civil no Rio Grande do Sul, identifica características típicas destas empresas, além da forte ascendência do proprietário sobre todo corpo funcional da empresa, quais sejam: as comunicações fluem informalmente na estrutura; fluxo de trabalho tende a ser flexível; ambiente mais simples e com menos conflitos do que nas grandes empresas; poder do líder

fortemente baseado no carisma; certa aversão à burocratização das atividades; valorização do curto prazo em detrimento do longo prazo; empresas enxutas e com boa mobilidade e fácil gestão; executivos tendem a tomar decisões com base na intuição e no bom senso e não valorizam a falta de análise, priorizando a ação imediata por meio do processo de tentativa e erro.

Considerados estes contornos teóricos, com a pesquisa realizada a cerca da abordagem apresentada pelos estudos científicos, publicados de 2006 a 2011, sobre processo decisório na MPME, torna-se possível a identificação dos principais conceitos adotados, permitindo demonstrar o estágio atual do desenvolvimento deste campo de conhecimento.

2.2 Modelos de Decisão

Para Ferreira (2008, p. 145) decidir caracteriza-se como:

Ato que se apóia nos passos antecedentes da percepção e avaliação das condições oferecidas, constitui a essência dos atos humanos, ao reunir a capacidade de captar informações, analisá-las e ponderar sobre elas, abrindo caminho, assim, para a função especial do pensar, que, seguido pelo agir, pode criar e transformar.

Outro conceito relacionado é de que a tomada de decisão compreende um processo básico e está relacionada a toda atividade humana. Suas raízes são tão fundamentais que tomam um significado orgânico, vital. (GOMES, 2007; MILLER; STARR, 1970).

A principal atividade de um executivo é tomar decisões. Esta é, também, a sua mais difícil e arriscada atividade, uma vez que consiste não apenas em tomar as próprias decisões, como, também, se responsabilizar por grande parte das decisões tomadas em toda a organização. (SIMON, 1965)

Para Shimizu (2006), no entanto, é impossível ter-se sempre uma decisão bem tomada nas organizações, uma vez que com exceção de problemas de rotina, bem conhecidos e com estrutura de opções bem definida, o processo de formular alternativas de decisão e escolher a melhor delas é geralmente caótico e complexo. Caótico porque os indivíduos e as organizações não possuem visão clara e

completa dos objetivos e dos meios que definem o problema de decisão. Complexo porque a incerteza, a falta de estruturação e o tamanho do problema podem prejudicar a aplicação sistemática da maior parte das metodologias de decisão, as quais frequentemente utilizam julgamentos subjetivos.

As decisões do dia-a-dia são tomadas habitualmente tendo-se como base poucos critérios, geralmente de caráter econômico. Decisões complexas, no entanto, devem levar em conta, também, fatores subjetivos, muitas vezes não quantificáveis.

Ao discutir os modelos decisão, Choo (2003) aborda quatro modelos de tomada de decisão presentes nas organizações: o modelo racional, o modelo processual, o modelo político e o modelo anárquico.

O modelo racional foi desenvolvido, inicialmente, por March e Simon (1975), e desenvolvido por Cyert e March (1992) e March (1994), o qual apresenta a tomada de decisões como um ato orientado para objetivos e guiado por problemas, sendo o comportamento de escolha regulado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional. Devido aos limites cognitivos da mente humana e à complexidade dos problemas que ela enfrenta, a tomada de decisão requer simplificações.

O modelo processual é exemplificado no trabalho de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976). Dada a complexidade e amplitude das decisões, principalmente do tipo estratégicas, o modelo possui três fases decisórias principais, três rotinas de apoio às decisões e seis grupos de fatores dinâmicos. A primeira fase, de identificação, reconhece a necessidade de se tomar uma decisão e desenvolve a compreensão das questões implicadas na decisão, e consiste em rotinas de reconhecimento e de diagnóstico. Na rotina de reconhecimento, a necessidade de uma decisão é definida como uma necessidade de informação. Na rotina de diagnóstico, tenta-se compreender os estímulos que desencadeiam a decisão e as relações causais relevantes para a situação, através da atividade de busca de informação, envolvendo a “consulta aos canais de informação existentes e a abertura de novos canais para esclarecer e definir os problemas”.

Na segunda fase, de desenvolvimento, ocorre a busca de uma ou mais soluções para o problema ou a criação de uma oportunidade, e consiste em rotinas de busca (pesquisa) e rotinas de criação (desenvolvimento/projetos).

Na terceira fase, de seleção, as alternativas são avaliadas e ocorre a escolha de uma solução a ser colocada em prática. Consiste em rotinas de sondagem, de avaliação-escolha (julgamento, negociação/barganha e análise) e de autorização.

No modelo político, desenvolvido por Allison (1972), o processo decisório reconhece a existência de diferentes “jogadores”, os quais ocupam diferentes posições e exercem graus diferentes de influência, de acordo com as regras e seu poder de barganha. Assim, as decisões resultam menos de uma escolha racional do que dos altos e baixos da política.

Finalmente, no modelo anárquico, as organizações são consideradas “anarquias organizadas”, onde as situações de decisão são caracterizadas por preferências problemáticas (mal definidas e incoerentes), tecnologia obscura (onde os processos e procedimentos não são bem entendidos) e por uma participação fluida (onde as pessoas dedicam às atividades uma quantidade de tempo e esforço variáveis). Este modelo é discutido com referência ao “modelo da lata de lixo” proposto por Cohen, March e Olsen (1972), onde vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos participantes, à medida que vão sendo gerados, e as decisões resultam do encontro de correntes independentes de problemas, soluções, participantes e situações de escolha.

Independentemente do modelo de decisão a ser utilizado por uma organização, Choo (2003) destaca que:

O ambiente organizacional no qual a decisão ocorre é definido, no mínimo, por duas propriedades: a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais, que têm um impacto sobre as preferências e escolhas, e a incerteza ou quantidade da informação sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas devem ser cumpridas e os objetivos devem ser atingidos.

A oportunidade e o contexto tornam-se contingências importantes, onde fatores como o momento oportuno, influência e esforço influem na escolha das ações ou decisões.

Ainda discutindo o modelo processual, segundo Mintzberg *et al.* (1976), os processos decisórios não-estruturados se caracterizam como aqueles para os quais não existe, de forma pré-determinada e explícita, um conjunto de respostas ordenadas na organização. Para Harrison (1993), o modelo processual de tomada de decisão é o que melhor representa as decisões cujas consequências são de

longo prazo para as organizações, ou seja, decisões de caráter estratégico. Esta afirmação é confirmada por Mafra Pereira e Barbosa (2008) ao analisar modelos de tomada de decisão estratégica em empresas de pequeno porte, cujos resultados indicam uma sequência de etapas no processo decisório, organizadas em três grandes momentos: o de pré-decisão, o de decisão propriamente dita e o de pós-decisão, e que se assemelha às etapas presentes no modelo processual.

O momento de pré-decisão é formado por quatro passos, referentes à identificação da necessidade de decisão e do tipo de informação necessária, da escolha das fontes de informação e do conteúdo obtido ao final do processo de busca. O segundo momento inclui a decisão propriamente dita, e os fatores que efetivamente mais a influenciaram. O momento de pós-decisão é formado por três passos, e correspondem à implementação da decisão escolhida, da avaliação sobre os resultados obtidos e do registro da decisão como conhecimento explícito para futuras decisões similares.

Na perspectiva de Daft (2002, p. 374) são descritas duas abordagens: abordagem racional (como deveriam ser tomadas as decisões) e a perspectiva da racionalidade limitada (como as decisões devem ser tomadas).

A abordagem racional prevê a sistematização do processo decisório numa sequência, passo a passo, da identificação do problema à solução escolhida. Caracteriza-se como modelo ideal para tomada de decisão, contudo, pode ser impraticável em ambientes de grande incerteza. Daft (2002, p. 374) afirma que:

Sempre que possível, eles [os gerentes] devem adotar procedimentos sistemáticos para tomar decisões. Quando os gerentes possuem um conhecimento profundo do processo de tomada de decisão racional, isso pode ajudá-los a tomar decisões melhores mesmo na falta de informações claras.

A perspectiva da racionalidade limitada considera o aspecto humano e organizacional de acordo com suas debilidades e vulnerabilidades. Essa perspectiva é aplicável na resolução de problemas onde a concorrência é acirrada e a decisão exige rapidez do gestor. Em ambientes caracterizados pela constante mudança “[...] a tentativa de ser racional é cerceada (limitada) pela enorme complexidade de muitos problemas. Existe um limite para o nível de racionalidade para os gerentes” (DAFT, 2002, p. 378). Nesse contexto decisório, correlaciona-se a perspectiva da

racionalidade limitada com a tomada intuitiva de decisão. Para aquele autor, a intuição é fundamentada pela experiência profissional acumulada e pelo bom senso. Não representa, portanto, arbitramento de alternativa de solução (decisão). Na história recente das organizações têm-se casos de decisões respaldadas pela intuição – advinda do conhecimento profissional acumulado sistemicamente, coerente com o bom senso das condições organizacionais.

O paradigma construtivista de processo decisório, segundo Ensslin, Montebeller e Noronha (2001, p. 35-36), é adotado pelas metodologias voltadas ao apoio à decisão. Por esse paradigma, os valores do decisor influenciam o processo e devem ser considerados. Nesse prisma, as metodologias de apoio à decisão não objetivam definir uma única solução, mas sim, indicar um conjunto de alternativas que levem à decisão (ENSSLIN, MONTIBELLER E NORONHA, 2001, p. 35-36).

Há entendimento de que não existe conceito de certo ou errado para a adoção de uma das duas abordagens (racionalista – modelos apresentados como um processamento cartesiano, e construtivista – voltado para o processo cognitivo dos envolvidos). A depender do contexto, da situação-problema que fomenta o processo decisório, uma das abordagens deve ser empregada isoladamente. A racionalista se aplica a cenários de pouca mutabilidade, em que cálculos matemáticos (Pesquisa Operacional) são suficientes para indicação da alternativa ao problema. A abordagem construtivista é demandada em cenários complexos, em que os aspectos subjetivos (comportamento dos envolvidos) devem ser considerados.

De acordo com Saaty (1991), há duas maneiras de decidir: por intuição ou por análise. A decisão intuitiva não é suportada por dados ou documentação podendo parecer arbitrária e ela é tomada tendo-se por base as informações acumuladas pelo decisor, possivelmente enviesada por seus próprios valores, enquanto que a decisão analítica, quando utilizada coletivamente em uma corporação, possibilita valores compartilhados.

Para a tomada de decisão analítica, Turban e Aronso (1998) e Turban, Rainer e Potter (2003) consideram ser adequado estabelecerem-se modelos que representem uma simplificação ou uma abstração da realidade, uma vez ser esta muito complexa para ser copiada com exatidão e ainda pelo fato da maior parte da complexidade não ter, usualmente, relevância para um problema específico.

Consideram, então, que as tomadas de decisão podem seguir os seguintes modelos:

- Modelos icônicos: é a réplica física de um sistema, geralmente em escala diferente da original, podendo ser em escala, três dimensões, etc.. Exemplo típico é o de aeroplanos em teste de túnel de ventos.
- Modelos analógicos: não se parece com o real, mas se comporta como tal. Exemplo típico é o de um organograma retratando as relações entre estrutura, autoridade e responsabilidade.
- Modelos matemáticos: possibilitam modelar relações complexas e/ou fazer experimentos com essas relações. Esse modelo é utilizado na maioria das análises de SSD (sistemas de suporte à decisão).
- Modelos mentais: fornece uma descrição de como uma pessoa interpreta uma situação, incluindo crenças, suposições, relacionamentos e fluxos de trabalho, conforme percebido por ela e, geralmente, o seu desenvolvimento é a primeira etapa de uma modelagem de decisão, que poderá depois migrar para outras modelagens. Tem importância, também, para interação entre pessoas e computadores.

Shimizu (2006) considera ainda os modelos verbais, quando são descritos ou representados por palavras e sentenças, tais como, questionários e sistemas especialistas. Ele denomina os modelos icônicos como físico e os modelos analógicos como esquemáticos. Para ele, a escolha de um modelo depende da finalidade da decisão, da limitação do tempo e custo e ainda, da complexidade do problema, sendo que esta depende da quantidade de variáveis e/ou objetivos de quanto eles estão sujeitos a riscos de incerteza e, também, quanto ao seu modo de imprecisão, nebulosidade ou difusão.

Por isto, conforme o grau de incerteza, para Shimizu (2006) os problemas podem ser classificados em: problemas com certeza completa, quando os valores das variáveis e objetivos são conhecidos; problemas com risco ou incerteza, quando os valores das variáveis e os objetivos dependem de uma lei de probabilidade; e problemas com incerteza extrema, quando os valores das variáveis e dos objetivos não são conhecidos e devemos usar algum tipo de sorteio para efetuar a decisão.

Os decisores podem atuar em diversos níveis nas organizações e, dependendo desse nível, as decisões variam de estruturadas a não-estruturadas.

As decisões estruturadas são usualmente aquelas tomadas por decisores que atuam na administração operacional, como supervisores de linha, chefes de departamento ou gerentes de operações e envolvem os casos que os procedimentos a serem seguidos podem ser definidos antecipadamente. São, portanto, decisões que estão relacionadas a problemas de rotina e repetitivos, determinados por regras, procedimentos ou hábitos, o que possibilitam soluções padronizadas, não necessitando serem tratadas como se fossem novas a cada vez que precisam ser tomadas. Essas decisões podem ser aplicadas tanto em questões complexas quanto simples. (TURBAN; RAINER; POTTER, 2003; TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004; O'BRIEN, 2004; LAUDON; LAUDON, 2004; STAIR; REYNOLDS, 2006; SIMON, 1965)

As decisões semi-estruturadas geralmente são efetuadas por decisores que atuam na administração tática, como gerentes de unidades de negócios e exigem uma combinação de procedimentos padronizados com avaliações pessoais. Elaborar orçamentos ou fazer análises de aquisição de capital, por exemplo, são situações com essas características (TURBAN; RAINER; POTTER, 2003; TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004; O'BRIEN, 2004; LAUDON; LAUDON, 2004; STAIR; REYNOLDS, 2006; SIMON, 1965)

As decisões não-estruturadas referem-se a problemas difusos, complexos para os quais não há soluções prontas. Estas são geralmente as decisões tomadas pela alta gerência das empresas e atendem, portanto, à administração estratégica (TURBAN; RAINER; POTTER, 2003; TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004; O'BRIEN, 2004; LAUDON; LAUDON, 2004; STAIR; REYNOLDS, 2006; SIMON, 1965). Não existe, neste caso, um método pré-concebido de tratar o problema, uma vez que, segundo Simon (1965) ou ele não havia aparecido anteriormente ou porque a sua natureza e estrutura são complexas ou de difícil compreensão, ou ainda, por ser tão importante que merece um tratamento sob medida.

Dos decisores exige-se, então, o bom senso, capacidade de avaliação e perspicácia na definição dos problemas, pois cada uma das decisões é inusitada, importante e não rotineira, não havendo procedimentos bem entendidos ou pré-definidos para tomá-las. (GORRY; SCOTT-MORTON *apud* MEDEIROS JR., 2007). Partindo desse pressuposto, as organizações têm buscado programas de desenvolvimento para que esses decisores melhorem as tomadas de decisões não-

programadas, capacitando-os a analisar os problemas de forma mais sistemática e a tomar decisões lógicas com maior probabilidade de sucesso.

A seguir são apresentados os principais modelos de decisão e os autores que discutem cada modelo (Quadro 3).

Quadro 3 – Quadro de principais definições e modelos de decisão

Principais definições e modelos de decisão	
Principais referências	Modelos / autores que definem ou discutem a definição
Choo (2003)	Modelo Racional <i>March e Simon (1975)</i> <i>Cyert e March (1992)</i> <i>March (1994)</i>
	Modelo Processual <i>Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976)</i>
	Modelo Político <i>Allinson (1972)</i>
	Modelo Anárquico <i>Cohen, March e Olsen (1972)</i>
Daft (2002)	Abordagem Racional
	Abordagem da Racionalidade Limitada
Ensslin, Montebeller e Noronha (2001)	Metodologia Multi-critérios
Saaty (1991)	Decisão por intuição
	Decisão analítica (estruturada, semi-estruturada e não estruturada) <i>Turban e Aronso (1998) e Turban, Rainer e Potter (2003)</i>

Fontes: Elaborado pelo autor, adaptado de Choo (2003), Daft (2002), Ensslin, Montebeller e Noronha (2001), Saaty (1991), March e Simon (1975), Cyert e March (1992), March (1994), Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), Allinson (1972), Cohen, March e Olsen (1972), Turban e Aronso (1998) e Turban, Rainer e Potter (2003).

2.3 Processo Decisório

O processo decisório é compreendido a partir do conceito de decisão que se refere ao julgamento de um indivíduo a respeito de situações ou problemas com mais de uma opção de escolha ou alternativa de uma linha de ação para resolvê-los ou aproveitar uma oportunidade. Segundo Bazerman (2004, p.4), julgamento refere-se a aspectos cognitivos de tomada de decisões. O autor apresenta seis etapas teóricas de um processo de decisão racional:

1. Definição do problema, que deve ser bem especificado. Entretanto, indivíduos agem sem ter uma compreensão completa do problema a ser resolvido. Os erros comuns nessa fase são: definir o problema em termos de soluções já propostas, deixar de notar um problema maior e diagnosticar um problema em termos dos sintomas apresentados;

2. Identificação de critérios. Critérios são os parâmetros e objetivos que a solução deve respeitar e atingir. O tomador de decisões racional deve identificar todos os critérios relevantes no processo em que está envolvido;

3. Ponderação dos critérios, hierarquizar os critérios por sua importância e valor para o tomador de decisões;

4. Desenvolvimento de alternativas, que é a identificação de possíveis cursos de ação. Deve-se evitar o erro de se perder em informações e em pesquisas de alternativas, criando uma barreira à tomada efetiva de decisões;

5. Classificação de cada alternativa conforme os critérios. Nesta fase o decisor pondera o quanto cada solução atende a cada um dos critérios; e

6. Identificação da solução ótima. Teoricamente, depois de ter completado todas as cinco etapas, o processo de identificação da solução ótima consiste em: multiplicar as classificações da etapa 5 pelo peso de cada critério, somar as classificações ponderadas de todos os critérios para cada alternativa e escolher a solução cuja soma das classificações seja a mais alta.

No entanto, o modelo racional é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada e não como a decisão é tomada.

Bazerman (2004, p.7), citando Simon, sugere que o julgamento individual está sujeito às restrições de racionalidade. Isso ocorre porque o decisor utiliza-se de poucas informações em sua memória, e porque as limitações de inteligência e de percepção restringem a capacidade dos tomadores de decisão identificarem a solução ótima.

Para compensar as deficiências colocadas, os tomadores de decisão utilizam-se de estratégias simplificadoras, denominadas de heurísticas.

Heurísticas são regras padrão que orientam o julgamento do indivíduo. Em geral as heurísticas são úteis, mas sua utilidade, eventualmente, pode ser comprometida por vieses do decisor, em razão das graves limitações que enfrenta o processo decisório e do dispêndio de tempo e energia que o processo decisório provoca.

Orasanu (*apud* BERNHARDT, 2004), apresenta exemplo em metáfora comparando a tomada de decisão nas empresas com os aspectos relacionados com as decisões de tripulação em vôo, escreve que tanto, construtores de aeronaves, como organizações que as operam, procuram reduzir as necessidades das equipes de se envolverem em processos complexos de tomada de decisão. A tentativa se faz por meio da automatização dos sistemas operacionais e pelo abastecimento de procedimentos padronizados e *check lists* para cobrir as possíveis falhas ou emergências.

Orasanu (*apud* BERNHARDT, 2004) continua sua argumentação escrevendo que, apesar de todos os esforços de simplificação, decisões pobres podem ocorrer, mesmo quando em situações bastante simples, em razão da presença de condições que ampliam o risco. Em outros casos, variáveis contingenciais, ambientais e, em raríssimas vezes, problemas graves de equipamentos de vôo, tornam todos os esforços de simplificação do processo decisório para os tripulantes, inúteis. A única saída para que se mantenha a segurança, segundo o autor, é o treinamento da equipe para que se chegue aos melhores julgamentos e decisões em situações difíceis.

As adaptações para as organizações não parecem ser muito difíceis. Similarmente a uma aeronave, esforços para a simplificação de procedimentos e para o controle maior do processo decisório são empreendidos pelas empresas, que podem ocorrer por meio de: normas, políticas, estatutos, manuais, procedimentos formais, rotinas, etc., reforçando as aproximações entre empresas e a cabine de uma aeronave.

Dada a impossibilidade, tanto para equipes em empresas como para tripulações em vôo, de se desenvolver em sistemas à prova de erros ou totalmente automatizados para a tomada de decisões nas diversas situações que se impõe, emerge a necessidade de capacitar os envolvidos, para decidir nas mais diversas circunstâncias.

A tomada de decisão em aspectos estratégicos, por sua própria natureza, é caracterizada por risco e incerteza consideráveis. Mudanças rápidas e amplamente imprevisíveis podem mudar rapidamente os planos em estratégias ineficazes. Além de envolver mais de uma área da empresa, as decisões estratégicas geralmente requerem a obtenção e alocação de recursos dimensionados (humanos, físicos, organizacionais, etc.) e sempre são tomadas para enfrentar o futuro e suas

transformações, aumentando ainda mais sua complexidade (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000, p.34)

Wright, Kroll, Parnell (2000, p.35), ainda argumentam que existe no processo decisório um grande número de relações e de efeitos. No caso das decisões coletivas, os resultados e efeitos, do ponto de vista decisório, são muito mais complexos, tendo em vista o número de variáveis e as relações de intercorrências entre elas, o que torna o processo decisório uma atividade dinâmica, criativa, interativa e sequencial.

Assim, importante considerar aspectos no contexto das micro, pequenas e médias empresas que possam abordar também a participação dos envolvidos na tomada de decisão, o que alguns autores definem como o estrategista.

Oliveira (2005, p.40) aponta que uma das características mais significativas do estrategista é a adequada tomada de decisões, seja ela no aspecto estratégico, tático ou operacional. Todavia, continua o autor, entre o que o executivo sabe ou o que supõe saber, e o que faz, ou seja, a prática efetiva, existe grande distância. Neste contexto, Oliveira (2005, p.43), visando oferecer uma reflexão, sugere alguns aspectos que devem ser evitados em um processo de tomada de decisão estratégica:

- Não distinguir o que pode e o que não pode ser mudado;
- Não se envolver em problemas para os quais não possui autoridade;
- Gastar tempo em problemas irrelevantes;
- Ser reativo, estar sempre a reboque dos acontecimentos;
- Lamentar mais do que buscar soluções;
- Quando diante de informações desagradáveis, usar mecanismo psicológicos para evitar os fatos: defesa, negociação, refeição, distorção desacreditação, etc.
- Tomar decisões com base em análises apressadas e superficiais;
- Não descrever a situação de forma adequada, evitando ou desprezando fatos e informações pertinentes e, conseqüentemente, não definindo adequadamente a situação problema;
- Não separar causa e efeito, atendo-se nos efeitos e não nas causas de um problema;
- Optar por uma opção, sem antes ter formulado um conjunto suficiente de alternativas;
- Confundir alternativa com solução;
- Acreditar que exista alternativa que não tenha pontos negativos e, por isso, não explicitá-los;
- Querer impor as decisões em situações em que há grande discordância, riscos elevados e incertezas.

No âmbito das micro e pequenas empresas, este papel de estrategista tende a centrar-se no proprietário-administrador, levando a análise destas características destacadas por Oliveira (2005) sobre o desenvolvimento dos estudos que procuram explorar e descrever o comportamento do estrategista na tomada de decisão.

A exemplo de estudos atuais nesta área pode-se citar Gerletti (2009) que alerta quanto a um fator preponderante na tomada de decisão, sobretudo em pequenas empresas, o apego aos padrões do passado. Este compromete as decisões ao cegar o gestor de duas formas: resposta automática e projeção cega do passado. Seu estudo indica que a forma mais frequente de análise “racional” envolve projetar séries de eventos passados para o futuro, sendo indispensável incorporar as perspectivas de mudança a esta prática.

Em outra pesquisa sobre o tema, Dalla, Gonçalves e Muniz (2009), destacam em seu estudo que os dirigentes entrevistados de pequenas e médias empresas avaliaram que em seu processo ideal de construção da estratégia há a necessidade de uma mescla entre a consideração das práticas atuais e as tendências de mais longo prazo, enquanto que demonstraram um enfoque mais voltado para as situações e resultados do presente quando tomam suas decisões. Os autores consideraram ainda que a possível alteração desse enfoque pode incorrer em maior formalização desse processo. E individualmente, notou-se no estudo uma visão de mais longo prazo e alguma formalização nas empresas que dispõem de dirigentes com maior formação educacional, demonstrando a influência do perfil empresário-administrador sobre o modelo adotado.

Evidencia-se, que além dos aspectos técnicos as pesquisas desenvolvidas buscam delinear os aspectos comportamentais, o que indica a importância e influência de fatores relacionados à pessoa que toma a decisão.

Partindo para o aspecto técnico, tem-se o exemplo de Miglioli (2006) que destaca que acerca da utilização das ferramentas informatizadas de apoio à decisão das pequenas empresas, e pautado pelo estudo das particularidades presentes na gestão e no processo decisório destas empresas, concluído que a utilização efetiva destas ferramentas está diretamente relacionada ao perfil e às habilidades de seus proprietários-administradores.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia de estudo, procurando elucidar as ações adotadas para a realização do trabalho de pesquisa. Inicialmente, importante considerar que o escopo definido se restringe às publicações científicas, as quais se apresentam algumas considerações sobre os critério e qualidade dos meios de divulgação e produção, em conseguinte apresenta-se as seções: tipologia do estudo, procedimentos metodológicos, processo de seleção dos periódicos, dissertações e teses, processo de identificação e seleção dos artigos, dissertações e teses, e definição das categorias de análise eleitas no estudo.

3.1 Tipologia do Estudo

Trata-se de um estudo bibliográfico de abordagem qualitativa. Este tipo de estudo, Segundo Gil (1999), abrange a leitura, análise e interpretação de obras de referência, teses e dissertações, periódicos científicos, anais de encontros científicos e periódicos de indexação e de resumo. Envolve uma análise atenta e sistemática que se faz acompanhar de anotações e fichamentos. Seu objetivo é levar ao conhecimento das diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema. Estudos desta natureza dão suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

Sobre pesquisa bibliográfica, Martins (2000) afirma que se trata de estudo para conhecer as contribuições científicas em relação a determinado assunto e tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto.

Quanto à abordagem qualitativa adotada, o foco não foi a quantificação, mas a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. O pesquisador é um elemento chave na pesquisa qualitativa e o ambiente natural é a sua principal fonte de dados (SIENA, 2009). Embora metodologicamente a pesquisa não se caracterize como quantitativa com aplicação de métodos e técnicas estatísticas, a estatística

descritiva foi utilizada para a organização e validação das informações visando a sistematização e análise.

Considerando o objetivo proposto, o procedimento metodológico adotado foi concebido como uma pesquisa exploratória. Segundo Vergara (2003), a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado que, por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Quanto à finalidade das pesquisas exploratórias, Gil (1999) apresenta que elas buscam desenvolver, esclarecer e modificar idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Destaca, ainda, que pesquisas dessa natureza, habitualmente, envolvem levantamento bibliográfico e pesquisa documental para sua realização.

No aspecto da amplitude da abordagem, cumpre destacar que o protocolo da pesquisa, que inicialmente pretendia a busca citada acima, em micro e pequenas empresas, foi ampliada incluindo também a média empresa, como se demonstra na descrição das fontes da mesma.

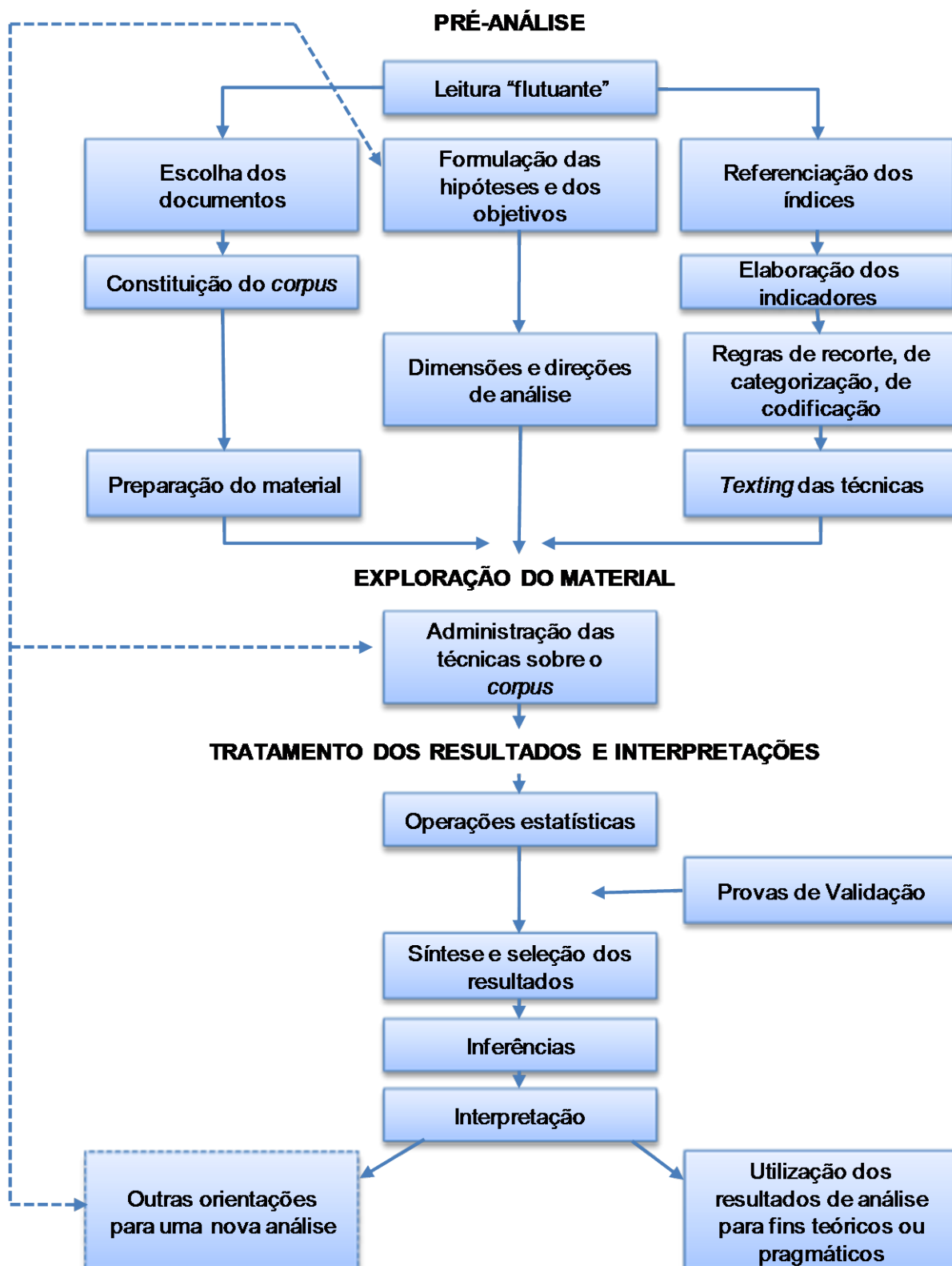
Dessa forma, este estudo buscou a identificação e compilação das abordagens apresentadas pelas publicações científicas dos trabalhos associados ao tema Processo Decisório em Micro, Pequenas e Médias Empresas no âmbito dos trabalhos publicados nos periódicos sobre o tema, dissertações e teses, na área de administração, abrangendo o período de 2006 a 2011, a partir de uma abordagem exploratória, além da utilização de obras de referência sobre o assunto para discussão das abordagens encontradas na pesquisa.

Para análise e interpretação dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, segundo Bardin (2002, p. 42), que se resume em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Assim, foram adotados os procedimentos preconizados por Bardin (2002) para uma análise de conteúdo, conforme figura 1 a seguir:

Figura 1 – Desenvolvimento da análise de conteúdo



Fonte: BARDIN (2002, p.102)

Detalhando as três principais fases tem-se:

a. Pré-Análise

É a fase de organização do material para análise, visa operacionalizar e sistematizar as idéias, formular objetivos, hipóteses e determinar o corpus da análise, através da elaboração de um plano de análise. Nesta fase são adotadas as seguintes medidas:

- leitura “flutuante” dos documentos a analisar;
- escolha dos documentos a serem submetidos a análise;
- formulação das hipóteses e objetivos;
- elaboração dos indicadores e referência dos índices para fundamentar a interpretação final;
- preparação do material.

b. Descrição Analítica ou Exploração do Material

Esta é a fase de análise propriamente dita. Consiste de operações de codificação, classificação e categorização de acordo com as regras delimitadas. Codificação é o “por que” e “como” realizar a análise de conteúdo e é assim conceituada: “A codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição das características pertinentes do conteúdo.” (O. R. HOLSTIL *apud* Bardin, 2002, p 97).

A organização da codificação de uma análise quantitativa e categorial compreende três fases:

- recorte: escolha das unidades;
- a enumeração: escolha das regras de contagem; e,
- a classificação e a agregação: escolha das categorias.

Richardson (2007, p.243) diz que “Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada, mais rápida e eficaz, sempre que se aplique a conteúdos diretos (manifestos) e simples, é a análise por temas ou análise temática.” Ainda de acordo com esse autor, a categorização, necessariamente, não precisa ser definida a priori, pode surgir ao longo do trabalho de classificação progressiva dos elementos.

Para a definição das categorias o analista deve trabalhar buscando amparo na teoria que serve de base para a pesquisa, efetua a revisão das categorias

definidas e retorna à teoria para confirmar a sustentação teórica visando à obtenção de categorias adequadas à análise dos dados.

c. Tratamento dos Resultados Obtidos, a Inferência e Interpretação

Os resultados obtidos pela análise de conteúdo devem ser tratados para tornarem-se significativos e também serem considerados válidos. Para o tratamento podem ser utilizadas operações estatísticas simples ou complexas ou a utilização de programas de computador para auxiliar na identificação de elementos que identifiquem a frequência, presença ou ausência de unidades de registro definidas na fase de codificação.

Conforme Richardson (2007) na fase de tratamento dos resultados uma das etapas mais significativas é a interpretação, que se dá por inferência, ou dedução, o que em análise de conteúdo é considerada uma interpretação controlada porque a dedução por raciocínio é baseada nos elementos da análise a partir dos seus pólos: o emissor, o receptor, o meio e a mensagem propriamente dita.

A fase de interpretação inferencial é o momento em que o analista procede à comparação entre os achados de pesquisa com a teoria usada como referencial para confirmar ou não que a pesquisa empírica corresponde a visão da teoria, como critério de validação exigido pela pesquisa qualitativa, fundamentando as conclusões.

Nesta fase o analista reflete sobre o material de pesquisa trabalhado e os resultados obtidos, considerando as várias possibilidades de comparação entre as categorias definidas para análise do conteúdo dos documentos que serviram de base para a pesquisa, retornando tantas vezes quantas forem necessárias ao referencial teórico que serviu de base para a definição das categorias.

3.2 Publicações científicas: critérios e qualidade

Considerando o escopo da pesquisa a respeito dos enfoques teóricos apresentados pelas publicações científicas em administração no período de 2006 a 2011 sobre tomada de decisão nas empresas de menor porte, importante observar os conceitos e características que envolvem esta forma de disseminação do conhecimento científico.

Segundo Meadows (1999, p.180) a publicação é um fator primordial na divulgação do conhecimento tanto para livros quanto para periódicos e, no caso da publicação científica, ela necessita ser aceita pela comunidade científica relacionada. Este, portanto, é um importante objetivo dos pesquisadores, especialmente, ainda que não exclusivamente, dos que pertencem ao mundo acadêmico, e por isso a comunidade científica deve examinar tais colaborações “antes de aceitá-las como parte do pensamento do grupo”.

O autor indica ainda que “deve haver, portanto, alguma forma de controle de qualidade, aprovada pela comunidade, que possa ser aplicada ao material novo”. Esse controle é cumprido inicialmente pelos editores que assumem a responsabilidade de decidir se uma colaboração seguirá para publicação e, em caso afirmativo, de que forma será apresentada.

A avaliação de periódicos certamente não é atividade recente. Desde sempre, quando um autor pondera, dentre várias revistas, para qual irá enviar seu mais novo “compuscrito” (ou, antigamente, “manuscrito”) está, implicitamente, realizando uma avaliação (se bem que esporádica, informal e quase sempre sem critérios objetivos). Igualmente, quando atua em bancas de concurso ou em julgamento de pedidos de auxílios e bolsas, e valoriza diferentemente os artigos publicados nos vários veículos, o pesquisador está avaliando esses veículos (a rigor, está transferindo ao artigo o conceito ou preconceito que tem da revista) (TRZESNIAK, 2006, p.346).

A Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior (CAPES), entre 1996-1997, sugeriu a criação da base de dados Qualis. Segundo Trzesniak (2006, p. 347), a proposta dessa base de dados seria criar uma classificação duplamente hierárquica dos veículos que publicam os resultados da pesquisa produzida pelos cursos de mestrado e doutorado do país.

Sobre a avaliação dos periódicos científicos feita pelos indexadores, esta tem como objetivo o ingresso e à permanência do periódico, em aspectos técnico-normativos, nas bases de dados. Sendo assim, não exige um grande envolvimento de pesquisadores especialistas de cada área do conhecimento. De acordo com Trzesniak (2006, p. 347), apenas após a criação do Scielo (Scientific Electronic Library Online), considerado um indexador de características eminentemente

seletivas, “a participação de especialistas das áreas (*ad hoc*) nas avaliações passa a ter um peso mais significativo”.

Há ainda avaliação com objetivo de estabelecer a classificação hierárquica das publicações. Nesse caso são atribuídos níveis de hierarquias nos quais o periódico é avaliado com base num indicador de qualidade (A, B ou C) e com base num setor (internacional, nacional e local). O maior representante brasileiro dessa forma de avaliação é o Programa Qualis. Para Trzesniak (2006, p. 347) “atualmente, é incomum um pesquisador, ao encaminhar um artigo, não levar em conta a classificação Qualis do periódico. É cada vez mais comum ele se interessar acerca de como a avaliação Qualis é feita e em que critérios ela se baseia”.

Segundo Gonçalves, Ramos e Castro (2006, p. 183) esse programa tem como objetivo classificar as revistas utilizadas para a divulgação da produção intelectual de docentes e alunos de pós-graduação, a fim de enquadrar as publicações em categorias indicativas de sua qualidade científica. Os mesmos autores explicitam que essa classificação, no entanto, é específica para o processo de avaliação acadêmica de cada área do conhecimento, e por esse motivo costuma gerar polêmicas na comunidade científica e entre os editores, uma vez que os critérios para a avaliação das revistas variam em cada área, o que faz com que algumas revistas sejam classificadas em categorias distintas, dependendo da comissão que as avaliou.

Para as mesmas autoras, os critérios mais comuns utilizados para a classificação das revistas, considerando todas as áreas, são: corpo editorial, periodicidade, regularidade, distribuição, sistema de arbitragem, normalização, tiragem, indexação, entre outros, que podem ser adotados em sua totalidade ou em parte.

Muitas áreas consideram como critério de qualidade o fator de impacto das revistas indexadas pelo ISI (Institute for Scientific Information), ainda que esses indicadores não estejam disponíveis para a maior parte das revistas analisadas pelas comissões.

O índice internacional de referência para o conjunto dos periódicos é produzido pelo ISI, que faz parte atualmente do conglomerado da Thomson Scientific e é identificado pelo nome de Web of Science (WoS), um índice de publicações periódicas multidisciplinar que inclui em seus metadados, além dos elementos de dados da referência bibliográfica clássica (autor, título, fonte), e

resumo, as referências bibliográficas das citações feitas no artigo, que permitem que se obtenham, para cada artigo, as referências bibliográficas das citações recebidas de outros artigos publicados em periódicos indexados no mesmo índice (PACKER; MENECHINI, 2006, p. 247).

Segundo o site da Thomson Reuters, os pesquisadores podem encontrar, no WoS, informações nas áreas das ciências, ciências sociais, artes e humanidades nos 9.300 periódicos de pesquisa mais prestigiados no mundo. Os usuários podem acessar rápida e efetivamente esta informação inestimável e eficiente, utilizando capacidades de busca poderosas como a pesquisa de referência citada.

Em resumo, o WoS contém mais de 36 milhões de registros, oferece mais de 1,5 milhão de registros e mais de 23 milhões de referências citadas por ano em mais de 230 disciplinas em diversas áreas do conhecimento. Inclui informação bibliográfica completa, incluindo referências citadas e navegação em referências citadas.

Sobre estes fundamentos, são destacados no capítulo de metodologia os meios adotados para o desenvolvimento do estudo das abordagens apresentadas pelas publicações científicas sobre processo decisório.

3.3 Procedimentos Metodológicos do Estudo

O estágio inicial, ou pré-análise conforme Bardin (2002), deste estudo desenvolveu-se como revisão e buscou uma fundamentação preliminar com os conceitos da teoria sobre tomada de decisão empresarial, utilizando-se de autores clássicos e de obras de referência acerca da mesma.

O período definido na amplitude do estudo, 2006 a 2011, foi adotada com objetivo de resgatar os estudos mais atuais e através destes identificar o estágio de desenvolvimento, bem como as lacunas porventura existentes para novas pesquisas. Assim, neste período pode-se demonstrar os avanços obtidos diante da crescente importância das micro, pequenas e médias empresas no cenário econômico e social (La Rovere, 2001; Amaral Filho, 2011; Fontes e Nunes, 2010) e ainda a lacuna existente sobre a compreensão do comportamento destas empresas principalmente no tocante ao processo decisório (Castaldi, 2008).

Definida a amplitude dos principais termos e abordagens referentes ao tema, partiu-se para a busca dos estudos científicos sobre o tema no período de recorte, 2006 a 2011.

Diante de tais parâmetros foi adotado o censo como processo estatístico de abordagem para avaliação das fontes pesquisadas, uma vez que utilizou-se todos os componentes da população, conforme Silva (1999), que destaca ainda que este processo admite erro processual zero e tem confiabilidade de 100%.

Assim, considerando a aplicação do censo, sobre todos os registros encontrados a partir dos parâmetros definidos, foi realizada a análise de conteúdo, conforme método de Bardin (2002), envolvendo a preparação, leitura, seleção e referenciação dos registros para discussão das dimensões e direções de análise.

A base de fontes de dados inicialmente adotada foi do Institute for Scientific Information (ISI) – *Web Of Science (WoS)*. O ISI é um índice de citações na web, multidisciplinar que indexa mais de 9.200 revistas ou publicações periódicas. Esta base indexa todos os itens significativos, correspondente aos periódicos mais citados em suas respectivas áreas, e é atualizada semanalmente.

O acesso foi realizado através do Portal de Periódicos da Capes, de forma livre, por meio da Biblioteca da Universidade Federal de Rondônia, instituição participante da rede de acesso ao portal.

O Portal de Periódicos da Capes é uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil o melhor da produção científica internacional. Ele conta atualmente com um acervo de mais de 29 mil periódicos com texto completo, 130 bases referenciais, nove bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual.

A escolha da base de dados do Institute for Scientific Information (ISI) – *Web Of Science (WoS)* se deve ao fato de ser referência internacional de indexação de produções científicas que reúne informações sobre artigos publicados a partir de 1945 em mais de 9.200 periódicos em várias áreas do conhecimento. Uma característica diferencial das bases de dados contidas na *Web of Science* em relação a outras bases de dados bibliográficas é a inclusão de dados referentes às citações nos seus registros de artigos. Essa característica cria a possibilidade de busca por citações e de recuperação de dados referentes a artigos citados.

A pesquisa realizada na base de dados teve busca final realizada na data de 30/06/2011 onde se encontrou 4.865 artigos a partir da expressão *decision making*, com filtro de pesquisa indicando o ano de publicação de 2006 a 2011. Posteriormente a busca foi refinada a partir da área *Management*, e após a seleção da área incluindo os termos *micro* OR small* enterprise**, onde se encontrou 128 artigos publicados (Apêndice A), os quais incluem aqueles que abordam a micro empresa, ou a micro e pequena empresa, ou a pequena e média empresa, ou a micro, pequena e média empresa, alcançando assim o maior número de resultados possíveis.

Para fins comparativos, foi realizada busca geral com os termos *micro* OR small* enterprise** na área *Management*, período de 2006 a 2011, como primeiro nível de pesquisa, onde se obteve o retorno de 491 registros.

Estes dois resultados combinados demonstram que em geral no período de análise 491 estudos abordaram algum aspecto relacionado à micro, pequena e média empresa, esta última por decorrência dos estudos que a relaciona junto à pequena empresa. E de todos estes estudos a busca inicial demonstrou que 128 pesquisas tratam da análise de algum tipo de decisão relacionada a estas empresas. Inicialmente, demonstrando incidência significativa do tema processo de tomada de decisão nestes tipos de empresas.

No quadro 4 se demonstra o resultado referente aos 128 estudos, de acordo com os periódicos onde foram publicados e a sua incidência:

Quadro 4 – Resultado de periódicos da base ISI que atendem os parâmetros de busca

Ord.	Título do Periódico	Registros Encontrados
1	SMALL BUSINESS ECONOMICS	10
2	MANAGEMENT DECISION	8
3	INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL	6
4	BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT	4
5	EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH	4
6	GROUP DECISION AND NEGOTIATION	4
7	INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC PROPERTY MANAGEMENT	4
8	JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT	4
9	TECHNOVATION	4
10	E & M EKONOMIE A MANAGEMENT	3
11	INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	3
12	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	3
13	JOURNAL OF MANAGEMENT	3

14	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	3
15	MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW	3
16	ORGANIZATION SCIENCE	3
17	RBGN-REVISTA BRASILEIRA DE GESTAO DE NEGOCIOS	3
18	TOURISM MANAGEMENT	3
19	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	2
20	BALTIC JOURNAL OF MANAGEMENT	2
21	CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW	2
22	HUMAN RELATIONS	2
23	INTERFACES	2
24	JOURNAL OF INFORMATION TECHNOLOGY	2
25	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	2
26	JOURNAL OF THE OPERATIONAL RESEARCH SOCIETY	2
27	PERSONNEL REVIEW	2
28	RESEARCH POLICY	2
29	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2
30	SYSTEM DYNAMICS REVIEW	2
31	SYSTEMS RESEARCH AND BEHAVIORAL SCIENCE	2
32	ACTION RESEARCH	1
33	ASIAN BUSINESS & MANAGEMENT	1
34	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE FORSCHUNG UND PRAXIS	1
35	CANADIAN JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES-REVUE CANADIENNE DES SCIENCES DE L ADMINISTRATION	1
36	CHINESE MANAGEMENT STUDIES	1
37	EUROPEAN JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT	1
38	EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY	1
39	HARVARD BUSINESS REVIEW	1
40	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	1
41	INFORMATION & MANAGEMENT	1
42	INFORMATION SYSTEMS AND E-BUSINESS MANAGEMENT	1
43	INFORMATION SYSTEMS RESEARCH	1
44	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT	1
45	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER	1
46	INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT	1
47	INTERNATIONAL JOURNAL OF SHIPPING AND TRANSPORT LOGISTICS	1
48	INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT	1
49	JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT	1
50	LEADERSHIP QUARTERLY	1
51	LONG RANGE PLANNING	1
52	MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW	1
53	MIS QUARTERLY	1
54	RAE-REVISTA DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS	1
55	REVISTA VENEZOLANA DE GERENCIA	1
56	SERVICE INDUSTRIES JOURNAL	1
57	SMALL GROUP RESEARCH	1
58	ZEITSCHRIFT FUR PERSONALFORSCHUNG	1
TOTAL		128

Fonte: Elaborado pelo autor

Destaca-se que para a composição das fontes, foi expandido o objetivo inicial de protocolo da pesquisa, que foi de analisar o tema no âmbito das micro e pequenas empresas, pois se percebeu que a produção científica disponível aborda em diversos casos a média empresa, e ainda o fato de alguns países não adotarem a classificação de micro empresa, como abordado no referencial teórico, passando assim a compor o objeto do estudo e ampliando seu escopo.

Assim, a definição do termo da pesquisa à base de dados citado anteriormente (*micro* OR small* enterprise**) permitiu resgatar fontes que tratam do tema processo decisório em micro, ou em pequena, ou em micro e pequena, ou em micro, pequena e média empresa, fato que se mostrou necessário na presente pesquisa, pois o protocolo inicial que definia como objeto a micro e pequena empresa não permitiu a obtenção de número de fontes significativas, além dos motivos citados anteriormente.

Todo o conjunto destes 128 artigos foi analisado através da leitura com corte verticalizado sobre os títulos e resumos, sendo descartados 116 artigos, ficando um rol de 12 artigos que tratam preliminarmente sobre decisão em micro, pequenas e médias empresas.

A partir dos resumos, os 12 artigos indexados que corresponderam às fontes de pesquisa foram:

Quadro 5 – Artigos indexados na base ISI que atendem os parâmetros de busca

Ord.	Referência do Artigo (Base ISI)
1	McGovern, P. Learning networks as an aid to developing strategic capability among small and medium-sized enterprises: A case study from the Irish polymer industry. JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT, 44 (2): 302-305 APR 2006.
2	Ndemo, B; Maina, FW. Women entrepreneurs and strategic decision making. MANAGEMENT DECISION, 45 (1): 118-130 2007.
3	Marsden, JR. The Internet and DSS: massive, real-time data availability is changing the DSS landscape. INFORMATION SYSTEMS AND E-BUSINESS MANAGEMENT, 6 (2): 193-203 Sp. Iss. SI MAR 2008.
4	Huang, XL. Strategic decision making in Chinese SMEs. CHINESE MANAGEMENT STUDIES, 3 (2): 87-101 2009.
5	Fabian, F; Molina, H; Labianca, G. Understanding Decisions to Internationalize by Small and Medium-sized Firms Located in an Emerging Market. MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW, 49 (5): 537-563 OCT 2009.
6	Baldwin, JS; Allen, PM; Ridgway, K. An evolutionary complex systems decision-support tool for the management of operations. INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT, 30 (7-8): 700-720 2010.
7	Cao, Q; Simsek, Z; Zhang, HP. Modelling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 47 (7): 1272-1296 NOV 2010.

8	Liberman-Yaconi, L; Hooper, T; Hutchings, K. Toward a Model of Understanding Strategic Decision-Making in Micro-Firms: Exploring the Australian Information Technology Sector. JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT, 48 (1): 70-95 JAN 2010.
9	Carraher, SM; Buchanan, JK; Puia, G. Entrepreneurial Need for Achievement in China, Latvia, and the USA. BALTIC JOURNAL OF MANAGEMENT, 5 (3): 378-396 2010.
10	Fontes, JR; Nunes, GSA. The Strategist of Micro, Small and Medium Brazilian Private Company. RBGN-REVISTA BRASILEIRA DE GESTAO DE NEGOCIOS, 12 (36): 271-288 2010.
11	Damborsky, M; Wokoun, R. Location Factors of Small and Medium Entrepreneurship Under the Economic Conditions of the Czech Republic. E & M EKONOMIE A MANAGEMENT, 13 (2): 32-43 2010.
12	Maani, K; Li, A. Decision-Making in Complex Systems: Relationship Between Scale of Change and Performance. SYSTEMS RESEARCH AND BEHAVIORAL SCIENCE, 27 (5): 567-584 SEP-OCT 2010.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em acesso aos periódicos de publicação para análise do conteúdo completo, não foi possível obter o conteúdo do E & M EKONOMIE A MANAGEMENT (item 11 do quadro anterior), sobre o artigo **Location Factors of Small and Medium Entrepreneurship Under the Economic Conditions of the Czech Republic**, reduzindo para 11 o número de artigos indexados componentes das fontes.

A partir da leitura verticalizada no conteúdo integral dos 11 artigos restantes, verificou-se ainda que os artigos “The Internet and DSS” (item 3 do quadro anterior), “An evolutionary complex systems decision-support tool for the management of operations” (item 6 do quadro anterior), “Entrepreneurial Need for Achievement in China, Latvia, and the USA” (item 9 do quadro anterior), e “Decision-Making in Complex Systems” (item 12 do quadro anterior), em seus textos completos não abordavam o processo de tomada de decisão em micro, pequenas e médias empresas, portanto, deixando de serem considerados na apresentação dos resultados da pesquisa.

Considerando que da base de dados de publicações indexadas, restaram apenas 07 (sete) artigos que tratam do assunto foco desta pesquisa, decidiu-se ampliar a busca para as bases do Portal Domínio Público e ainda para anais de eventos científicos catalogados pelo Sistema Qualis da Capes.

Foi pesquisada também a base *SciELO* para identificação de novas fontes.

A base de dados *SciELO – Scientific Electronic Library Online* indexa a produtividade científica da América latina e do Caribe, além do México, Portugal e Espanha. Conforme Silveira *et. al.* (2010) estudos tomando a base de dados *SciELO* como referência são também ainda pouco frequentes, sendo que a literatura indexada nesta base de dados é ainda diminuta em quantidade, se

comparada com o que é produzido em países desenvolvidos. Entretanto, é importante sua análise, uma vez que os estudos e pesquisas ali disponíveis espelham entendimentos e enfoques mais nacionais e regionalizados, mostrando como o assunto vem sendo aplicado em estudos empíricos, mais especificamente em diferentes tipos de organizações de países como Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Cuba, Espanha, México, Portugal e Venezuela.

A base de dados *SciELO* se caracteriza como uma publicação eletrônica de periódicos científicos, tendo sido desenvolvida para amparar a comunicação científica nos países em desenvolvimento, e, de modo especial, nos países da América latina e do Caribe. Esta é resultado de cooperação entre a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), Centro latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciência da Saúde (BIREME), e instituições nacionais e internacionais relacionadas com a comunicação científica e editores científicos.

A partir dos termos *decisão*, *decision* e *decisión*, e a combinação com *empresa*, *micro*, *pequena* e *média*, apresentando no total 37 títulos sem restrição de período, sendo 27 no período de 2006 a 2011 (Apêndice B), nos quais foi realizada leitura flutuante em títulos e resumos, dos quais nenhum dos títulos apresentados tratavam especificamente sobre processo de tomada de decisão em micro, pequenas e médias empresas.

Assim, de forma complementar foi realizada pesquisa no "Portal Domínio Público", lançado em novembro de 2004 (com um acervo inicial de 500 obras), e conta atualmente com 3.471 obras cadastradas, tendo sido escolhido como fonte de dados por sua importância diante do armazenamento das produções dos programas de pós-graduação nacionais, das quais foram pesquisadas as dissertações e teses da área de Administração.

A partir do termo "*decisão*" no campo palavras-chaves, retornaram 98 registros, e a partir do termo "*decisório*", retornaram 36 registros. Os arquivos foram analisados a partir da leitura dos títulos e resumos, totalizando 134 registros (Apêndice C).

A definição do termo de forma diferente da base *Web of Science* (*micro* OR small* enterprise**) foi devida à sistemática do portal que não permitiu agrupar filtros, adotando-se, portanto, o termo geral do assunto de estudo e a partir das fontes relacionadas, analisando-se o tratamento da área definida, micro, pequena e média empresa, no período de 2006 a 2011.

Das 134 fontes relacionadas no resultado da busca, a análise dos títulos e resumos levou a descartar 130 registros que não abordavam o tema da pesquisa ou que não se referiam ao período de 2006 a 2011, ficando um rol de 4 dissertações que tratavam efetivamente de decisão em micro, pequenas e médias empresas.

Quadro 6 – Dissertações que atendem os parâmetros de busca

Ord.	Referência das dissertações fontes da pesquisa
1	MIGLIOLI, Afrânio Maia. Tomada de decisão na pequena empresa: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão. / Afrânio Maia Miglioli. – São Carlos, 2006. Dissertação (Mestrado) Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2006.
2	OLIVEIRA, Sonia Regina Martins de. Processo decisório em uma microempresa: fatores sensíveis na tomada de decisão. / Sonia Regina Martins de Oliveira. - Rio de Janeiro, 2007.
3	GERLETTI, Sergio. Processo decisório estratégico na empresa industrial de pequeno porte (EIPP): um estudo de caso / Sergio Gerletti. – São Paulo, 2009. 182p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2009.
4	PONTES, Diana Santos. O uso da intuição e a presença de visões cognitivas na tomada de decisão: o caso dos gestores de micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Fortaleza/CE. – Fortaleza, 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Ceará, 2009.

Fonte: Elaborado pelo autor

Evidenciada a baixa incidência de fontes nas bases *Web of Science* e *Domínio Público*, buscou-se nova base de dados, ampliando a busca nos anais de eventos científicos catalogados e avaliados pelo Sistema Qualis, desenvolvido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) que disponibiliza uma lista com a classificação dos veículos utilizados pelos programas de pós-graduação para a divulgação da sua produção.

Foram pesquisados os anais de congressos relacionados na classificação do Sistema Qualis, na área de Administração, onde constam eventos internacionais e nacionais, onde o fator limitante foi a disponibilização eletrônica dos artigos apresentados nos congressos, uma vez que diversos eventos fazem a disponibilização somente aos participantes em mídia eletrônica (*cd-rom* ou *pen-drive*) ou impresso.

Em abordagem inicial aos anais dos eventos científicos, foram consultados aqueles com nível A de avaliação da Capes (versão 2007) que correspondem ao nível do extrato E1 (versão 2009). Com a consulta realizada evento por evento e ano a ano de realização, foi alcançada somente uma fonte de pesquisa, levando a

considerar na busca todos os eventos da área relacionados pela avaliação da Capes.

Os eventos que foram consultados, segundo a classificação da CAPES, com produções disponíveis na *internet*, no período de análise da pesquisa, foram:

Quadro 7 – Eventos científicos catalogados pela Capes pesquisados na busca de fontes

Ord.	Eventos Científicos
1	Annual Meeting of the Academy of International Business
2	Annual Meeting of the Decision Sciences Institute
3	Encontro Anpad
4	Strategic Management Society Conference
5	Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas
6	Congresso USP de Controladoria e Contabilidade
7	Encontro de Administração da Informação
8	Encontro de Estudos em Estratégia
9	Encontro de Estudos Organizacionais
10	Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade
11	Congresso Anual de Tecnologia da Informação
12	Congresso Luso-afro Brasileiro de Ciências Sociais
13	Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
14	Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente
15	Seminário de Administração (SemeAd)

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta busca, em anais de eventos, a partir do termo “decisão” (decision), ou “decisório”, a com a leitura dos títulos e resumos para análise sobre a abordagem de micro, pequena e média empresa, resultou em duas (02) fontes de dados, esta forma ampla foi necessária uma vez que não havia sistema avançado de busca dentro dos próprios portais dos eventos, e com a dificuldade ainda de que alguns eventos, em suas próprias edições periódicas, são lançados e publicam os trabalhos apresentados em sites diferentes, demandando maior tempo de busca.

Destaca-se que nos registros do evento “Annual Meeting of the Decision Sciences Institute”, que trata especificamente sobre decisões organizacionais, não foi encontrado qualquer estudo referente a abordagem sobre tomada de decisão em micro, pequenas e médias empresas.

Tendo como base os eventos relacionados foram agregados os seguintes artigos às fontes desta pesquisa:

Quadro 8 – Artigos de anais de eventos científicos que atendem os parâmetros de busca

Ord.	Referência do Artigo de Anais de Eventos Científicos
1	O uso da intuição e a presença de vieses cognitivos na tomada de decisão: o caso dos gestores de micro e pequenas empresas do comércio varejista de Fortaleza/CE. Diana Santos Pontes, Verônica Peñaloza, Kelvia Carneiro de Linhares Fernandes Passos. Evento: Encontro Anpad 2010.
2	Um estudo sobre a relevância dos aspectos cognitivos nas tomadas de decisões dos micro e pequenos empreendedores para planejamento e execução de estratégias socioambientais. Hamilton Pozo, Paulo Roberto Vidigal, Ana Maria Matta Walcher. Evento: Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente – 2010.

Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre estes dois artigos, o referente ao Encontro Anpad 2010, corresponde ao mesmo estudo obtido nos registros de fontes de dissertações relacionado através do portal Domínio Público, retirando-se, portanto, o artigo por registro duplicado, restando um artigo de evento científico classificado no sistema Qualis da CAPES na área de Administração, que tratam do objeto do presente estudo.

A busca por registros de publicações de anais de eventos científicos se mostrou prejudicada uma vez que diversos eventos que são classificados e catalogados pela Capes não disponibilizam o acesso livre aos seus registros *on-line* e alguns fazem a divulgação apenas por mídias digitais (*cd-rom*, *pen drive*, etc.).

Consideradas estas limitações sobre as publicações de eventos, destaca-se que o registro apresentado representa apenas o registro que se obteve através da busca em eventos que disponibilizaram acesso irrestrito *on-line* ao artigo, compondo as fontes da presente pesquisa de forma complementar, agregando sua abordagem sobre o tema estudado.

3.4 Categorias de análise da produção bibliográfica

As categorias de análise são necessárias para organizar os procedimentos a serem aplicados. Roesch (2007) associa o seguinte comentário sobre esta fase da pesquisa:

No decorrer da análise pode-se chegar a um ponto em que há dezenas de conceitos formulados. Estes devem ser agrupados, para que se possa reduzir o número de unidades de análise. O processo de agrupar conceitos

que pertencem ao mesmo fenômeno é chamado de categorização (ROESCH, 2007, p.172).

Para o presente estudo, com base no estudo de Nishimura (2008), que teve por objetivo elaborar uma análise descritiva da produção bibliográfica nacional da temática Qualidade de Vida no Trabalho, elaborou o instrumento de análise de conteúdo, que foi adaptado à presente pesquisa. Assim, foram eleitas as seguintes categorias de análise: Dimensão teórico-conceitual; Proposta do estudo; Utilização de modelos e instrumentos; Metodologia utilizada; Considerações finais, demonstradas na figura 2 a seguir.

Figura 2 – Instrumento para análise das publicações

FORMULÁRIO PARA ANÁLISE DOS ARTIGOS/DISSERTAÇÕES/TESES				
Título:				
Autores:				
Veiculação:				
Resumo Original:				
Palavras-chaves:				
Ano de Publicação:				
Base de Dados:				
Categorias de Análise:				
DIMENSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL				
Perspectiva	Citação direta		Citação indireta	
PROPOSTA DE ESTUDO				
Objetivo Geral			Contribuição	
METODOLOGIA UTILIZADA				
Tipologia do Estudo	Universo Amostra Sujeitos	Campo empírico	Instrumentos de coleta de dados	Análise dos dados
UTILIZAÇÃO DE MODELOS E INSTRUMENTOS PARA ESTUDO SOBRE TOMADA DE DECISÃO				
CONSIDERAÇÕES FINAIS				
Resultados Principais			Recomendações do Estudo	

Fonte: Adaptado de Nishimura (2008)

Estas categorias foram definidas tendo em vista os propósitos do estudo, bem como a partir de revisão da literatura sobre o assunto artigo científico. No estudo elas são consideradas elementos nucleares de uma produção bibliográfica, conforme comenta França (2003). Apoiou-se também nas orientações da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas (2003, 2011). O instrumento utilizado é apresentado no Apêndice D.

Preliminarmente às categorias de análise, foram tabulados ainda o Título, Autores, Veiculação, Resumo Original, Palavras-chaves e Ano de Publicação para análise descritiva dos resultados da pesquisa.

Na dimensão **teórico-conceitual** procurou-se conhecer a orientação da literatura adotada; o ponto de vista sob o qual o assunto foi desenvolvido. Compreendeu também a apresentação da fundamentação teórica em seções e subseções, conforme orienta a ABNT (2003, 2011). Foram analisadas as subcategorias: perspectiva teórica, citações diretas (transcrição literal de um texto ou parte dele) e citações indiretas (transcrição indireta de um texto ou parte dele).

A inclusão da subcategoria citação objetivou conhecer a menção no texto de informação extraída de outra fonte para esclarecer, ilustrar ou sustentar o assunto apresentado.

Dimensão Teórico-Conceitual

Perspectiva teórica	Citação direta	Citação indireta
---------------------	----------------	------------------

A categoria **proposta do estudo** incluiu análises pertinentes à concepção do mesmo, a partir dos objetivos e de sua finalidade. Foram analisadas as subcategorias: objetivo geral e contribuições.

Proposta de Estudo

Objetivo geral	Contribuições
----------------	---------------

A categoria utilização de **modelos e instrumentos para tomada de decisão** teve a finalidade de identificar a adoção desta dimensão nos estudos analisados. Estes modelos e instrumentos compreendem aqueles tratados na revisão teórica do presente estudo, além de outros que eventualmente poderiam estar presentes nos artigos e dissertações analisados.

A análise da categoria **metodologia utilizada** desdobrou-se sobre cinco subcategorias: tipologia do estudo; universo, processo amostral e sujeitos da

pesquisa; campo empírico do estudo; instrumentos de coleta de dados utilizados e análise dos dados coletados. Procurou-se conhecer a descrição dos métodos, materiais, técnicas e instrumentos utilizados visando reconhecer a possibilidade de repetição do experimento ou estudo com uma modelagem igual ou aproximado por outros pesquisadores.

Metodologia utilizada

Tipologia do estudo	Processo amostral e sujeitos	Campo empírico	Instrumento de coleta de dados	Análise dos dados
---------------------	------------------------------	----------------	--------------------------------	-------------------

A categoria **considerações finais** desdobrou-se em principais resultados e recomendações do estudo. O foco da análise recaiu-se sobre a apresentação dos dados encontrados na parte experimental; os resultados do trabalho e ao confronto com dados encontrados na literatura; incluiu também a identificação de recomendações ou sugestões para outras pesquisas na área.

Considerações Finais

Resultados principais	Recomendações de estudo
-----------------------	-------------------------

Com as fontes e as categorias de análise definidas, buscou-se *software* para suporte à análise qualitativa dos dados coletados.

Após pesquisa para identificação de um *software* que, teoricamente, fosse adequado para a metodologia adotada, localizou-se o programa NVivo9, porém durante determinado período houve necessidade de estudá-lo para confirmar sua utilidade para a pesquisa em foco. A partir da compreensão do funcionamento básico do programa, iniciou-se a fase de operacionalização propriamente dita da pesquisa.

A decisão de realizar a pesquisa utilizando o *software* foi tomada tendo por base a possibilidade de utilização desse instrumento para pesquisa qualitativa e de ser aplicável à classificação de porções de textos das fontes que constituem o *corpus* da pesquisa sobre a abordagem apresentada nas publicações científicas sobre processo de tomada de decisão em micro, pequenas e médias empresas.

O Programa demonstrou ser eficaz e bem estruturado para a gestão de grande quantidade de dados, além de ser dotado de várias funcionalidades que

permitem a aplicação e auxílio a diferentes métodos de análise, em particular nas áreas de ciências humanas, sociais e sociais aplicadas.

3.3 Análise da abordagem da produção científica

Diante dos pressupostos associados à pesquisa qualitativa, foi a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2002) se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação reduzida a um texto ou documento. Seu objetivo é compreender criticamente o sentido das manifestações (escritas ou orais), ocultas ou explícitas. Para alcançar este objetivo, recorre-se ao processo de decodificação. De acordo com Chizzotti (1991), a decodificação de um texto pode utilizar-se de vários procedimentos: análise lexical, análise da enunciação, análise de conotações, análise de categorias, entre outros.

No presente estudo foi adotada a análise de categorias, no sentido de apreender conteúdos qualitativos explícitos e implícitos na produção bibliográfica sobre o assunto processo de tomada de decisão em micro, pequenas e médias empresas (ROESCH, 2007).

Corroborando, Flick (2004) afirma que a análise do conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse – desde produtos da mídia a dados de entrevistas. Destaca que um de seus aspectos essenciais é o emprego de categorias.

Assim, com a utilização do instrumento adaptado de Nishimura (2008) para registro dos dados coletados através das publicações, foi possível organizar as categorias de análises e passar a análise de resultados com suporte de *software* para catalogação, recuperação e demonstração dos resultados.

Dentre os programas de CAQDAS (programa orientado para a análise de dados qualitativos), foi selecionado o NVivo que vem oferecendo novas estruturas de projeto e novos processos de pesquisa, e, segundo Richards (1999), a partir dele surgirão novas alternativas para gestão e análise de dados qualitativos. Forest (2000) afirma que “este programa é uma ferramenta permanente de armazenar e organizar a documentação facilitando a extração de dados qualitativos [...] pode beneficiar a pesquisa de numerosas maneiras”.

Para Buston (1997) o NVivo possui no processo de análise a vantagem de acelerar a rotina e tarefas comuns de forma que se tenha mais tempo para gastar no trabalho intelectual (*brain-work*), mas pode possuir a desvantagem se usado sem consciência de seu poder limitado em facilitar a construção de teoria. Igualmente para Kelle (2003, *apud* BUSTON, 1997) o papel do computador permanece limitado a um sistema inteligente de arquivamento (“codifica-e-recupera”), a própria análise sempre é feita por um intérprete humano.

Então segundo Dwyer (2001) a partir de uma analogia deste tipo de tecnologia informacional ao microscópio, adverti-se que não basta enxergar de forma mais nítida aquilo que antes era invisível a olho nu, mas que sem uma formação teórica e, por sua vez, sem interpretação eficiente, aquilo que se observa não terá nenhum significado nem valor no campo da ciência.

Neste trabalho, para sua utilização com instrumento da pesquisa, o estudo do *software* NVivo foi realizado tendo como base um dos tutoriais presentes no pacote do programa. Portanto, todas as fases executadas para alimentação do programa com o material bibliográfico resgatado seguiram o passo-a-passo do tutorial no intuito de melhor orientar o estudo das ferramentas e as aptidões do programa.

O *software* NVivo9, possibilitou a indexação, classificação e localização de elementos significativos para a investigação, baseado no princípio da codificação do texto, que é definida como “o termo geral para conceitualização de dados; assim os códigos abrangem questões nascentes e oferecem respostas provisórias sobre categorias e seus relacionamentos” (Strauss, 1987 *apud* TEIXEIRA; BECKER, 2001). A partir deste princípio a organização de dados possui duas possibilidades: “a primeira através da leitura direta dos documentos; a segunda que está baseada na busca sistemática de palavras ou padrões linguísticos” (TEIXEIRA; BECKER, 2001) e a partir desta ferramenta surgem novas possibilidades para a análise de materiais alfanuméricos (qualitativo e quantitativo), pois chega a realizar análise matricial e modelização.

Desta forma, com o suporte do *software* NVivo versão 9 são apresentados e analisados os resultados obtidos nesta pesquisa sobre a abordagem apresentada pelas publicações científicas em administração no período de 2006 a 2011 sobre processo decisório na micro, pequena e média empresa.

4 RESULTADOS

O capítulo apresenta as análises e discussão dos dados coletados nas fontes de pesquisas, após análise de conteúdo realizada através do instrumento de pesquisa e com auxílio do *software* NVivo9, esta fase corresponde à definida como tratamento dos resultados obtidos, inferência e interpretação, conforme Bardin (2002), e fazendo uso da estatística descritiva para sua análise.

Abaixo são apresentadas as fontes adotadas e organizadas pelos atributos definidos no *software* NVivo9 (Quadro 9).

Quadro 9 – Publicações adotadas como fonte da pesquisa

Base de Dados	Tipo (NVivo)	Autores	Título	Veiculação	Ano Publicação
Web of Science	Journal Article	McGovern, P.	Learning networks as an aid to developing strategic capability among small and medium-sized enterprises: A case study from the Irish polymer industry	Journal of Small Business Management	2006
Domínio Público	Thesis	Miglioli, A. M.	Tomada de decisão na pequena empresa: estudo multicaso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão	Universidade de São Paulo	2006
Web of Science	Journal Article	Ndemo, B.; Maina, F. W.	Women entrepreneurs and strategic decision making	Management Decision	2007
Domínio Público	Thesis	Oliveira, S. R. M. de	Processo decisório em uma microempresa: fatores sensíveis na tomada de decisão	Universidade Estácio de Sá	2007
Web of Science	Journal Article	Fabian, F.; Molina, H.; Labianca, G.	Understanding Decisions to Internationalize by Small and Medium-sized Firms Located in an Emerging Market	Management International Review	2009
Web of Science	Journal Article	Huang, X. L.	Strategic decision making in Chinese SMEs	CHINESE MANAGEMENT STUDIES	2009
Domínio Público	Thesis	Gerletti, S.	Processo decisório estratégico na empresa industrial de pequeno porte (EIPP): um estudo de caso	Universidade de São Paulo	2009
Domínio Público	Thesis	Pontes, D. S.	O uso da intuição e a presença de vieses cognitivos na tomada de decisão: o caso dos gestores de micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Fortaleza/CE	Universidade Estadual do Ceará	2009
Anais	Conference Paper	Pozo, H.; Vidigal, P.R.; Walcher, A.M.M.	Um estudo sobre a relevância dos aspectos cognitivos nas tomadas de decisões dos micro e pequenos empreendedores para planejamento e execução de estratégias socioambientais	XII ENGEMA	2010
Web of Science	Journal Article	Cao, Q.; Simsek, Z.; Zhang, H.P.	Modelling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity	Journal of Management Studies	2010

Web of Science	Journal Article	Fontes, J. R.; Nunes, G.S.A.	The Strategist of Micro, Small and Medium Brazilian Private Company	Rbgn-Revista Brasileira De Gestao De Negócios	2010
Web of Science	Journal Article	Liberman-Yaconi, L.; Hooper, T.; Hutchings, K.	Toward a Model of Understanding Strategic Decision-Making in Micro-Firms: Exploring the Australian Information Technology Sector	Journal of Small Business Management	2010

Fonte: Elaborado pelo autor

A quantidade de registros finais apresentados, 12 (doze) publicações, indica que no período analisado, apesar da importância e impacto econômico e social das micro, pequenas e médias empresas, são poucos os estudos que justifiquem ou expliquem a existência e a sobrevivência destes empreendimentos (AMARAL FILHO, 2011), e no presente caso, a compreensão de seu processo de tomada de decisão, como também destacado por Salles (2006) e Castaldi (2008).

Os estudos adotados como fontes de pesquisa, destacam tal fato como se pode ser exemplificado com os seguintes autores:

In summary, research on SDM in SMEs is still scarce and fragmented, particularly in emerging economies, like China, where environment has been rapidly changing in recent years. [...]

Although much effort has been devoted to SDM, its antecedents and outcomes, little progress has been made in understanding how SME owners/managers make their decisions. (HUANG, 2009. p.91-92)

Dada a carência observada de referencial adequado a esse setor, trazer propostas às necessidades particulares dessas empresas em seu processo traz, para a academia, a oportunidade de desempenhar na prática as exigências por associar em seus trabalhos as características de rigor e relevância. (FONTES e NUNES, 2010, p.286)

Apesar da importância econômica que as micro e pequenas empresas têm para o Brasil, ainda não há muitos estudos específicos sobre o assunto. Portanto, este estudo pretende contribuir para o entendimento do fechamento precoce destas empresas no Brasil, considerando a influência dos fatores do processo decisório como vitais para o alto índice de mortalidade apresentado anteriormente. (OLIVEIRA, 2007, p.17)

Portanto, assim são convergentes os resultados da presente pesquisa e os autores citados, com relação aos estudos referentes à micro, pequena e média

empresa ainda serem incipientes e demandarem ampliação para melhor compreensão de sua realidade e aporte de novos conhecimentos.

Com relação às palavras-chaves identificadas nas fontes de pesquisa, pode-se observar uma variedade de terminologias. Dentre elas, o termo *Decision making* e *Strategic management* está presente, como palavra-chave, em 13,64% e 11,36% das publicações analisadas, respectivamente, como é demonstrado no quadro 10.

Quadro 10 – Palavras-chaves das fontes pesquisadas

Palavras-chave	F	f(%)
Strategic Management	5	11,36
<i>Ambidexterity</i>	1	2,27
<i>Small and Medium sized enterprises (SMEs)</i>	3	6,82
Internationalize	1	2,27
Emerging markets	1	2,27
Decision making	6	13,64
MNEs (multinational enterprises)	1	2,27
Strategy	1	2,27
Micro, small e medium companies	1	2,27
Intuition	2	4,55
Collective character	1	2,27
Formalism	1	2,27
Organizational decisions	1	2,27
Small industry	1	2,27
Strategical decision	1	2,27
China	1	2,27
<i>Micro-firms</i>	1	2,27
<i>Learning networks</i>	1	2,27
Pequena Empresa	1	2,27
Tomada de Decisão	2	4,55
Sistemas e Ferramentas de Apoio à Decisão	1	2,27
Women	1	2,27
Entrepreneurs	1	2,27
Kenya	1	2,27
Owner-managers	1	2,27
management	1	2,27
perception	1	2,27
juízo intuitivo	1	2,27
vieses cognitivos	1	2,27
Enterprising	1	2,27
cognitive style	1	2,27
Total	44	100

Fonte: Elaborado pelo autor

A variedade das palavras-chaves, certamente, está em função da identificação que o autor elege para a sua produção bibliográfica, e a dispersão demonstrada pela frequência de cada um dos termos, demonstra, assim como os títulos também indicam, que as abordagens teóricas são dispersas.

Resgatando as categorias eleitas para o estudo, conforme instrumento de pesquisa e codificação no *software* NVivo, são: dimensão teórico-conceitual;

proposta do estudo; metodologia utilizada; utilização de modelos para estudo sobre tomada de decisão; considerações finais.

De acordo com o objetivo inicialmente proposto nesta pesquisa de analisar as dimensões teórico-conceituais adotadas na produção bibliográfica eleita para o estudo, demonstra-se a seguir os resultados alcançados.

Quanto ao aspecto da dimensão teórico-conceitual, registraram-se 49 títulos de perspectivas de fundamentação teórica para compor as seções de desenvolvimento conceitual das fontes de pesquisa, os quais mostraram relação com a proposta de estudo, incluindo a perspectiva Dimensão do Trabalho que é comum a todos os documentos por se tratar dos aspectos introdutórios de cada estudo. A seguir a frequência apresentada pelas perspectivas (Quadro 11).

Quadro 11 – Perspectivas teórico-conceituais das fontes pesquisadas

Perspectiva teórico-conceitual	F	f(%)
Abordagem de Tomada de Decisão para Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas	1	2,04
Características do Estrategista	1	2,04
Características do Processo de Tomada de Decisão Estratégica	1	2,04
Características do Tomador de Decisão na PME	1	2,04
Classificação de porte de empresa	1	2,04
Cognição e estilos cognitivos	1	2,04
Conceito de sistemas e de ferramentas de apoio à decisão	1	2,04
Conhecimento	1	2,04
Conhecimento Sensível	1	2,04
Decisões Estratégicas em Pequenas Empresas	1	2,04
Definição de pequena empresa	1	2,04
Definição e aplicações do conceito de intuição	1	2,04
Diferenças entre tomada de decisão em pequenas e em grandes empresas	1	2,04
Dimensão do Trabalho	1	2,04
Empreendedorismo	1	2,04
Etapas do processo decisório	1	2,04
Extensão de rede de contatos do CEO e Ambidestria	1	2,04
Fatores que determinam a Tomada de Decisão Estratégica	1	2,04
Fatores que influenciam no Processo de Tomada de Decisão Estratégica	1	2,04
Ferramentas de apoio à decisão	1	2,04
Forças do Ambiente Competitivo que levam	1	2,04
Importância da tomada de decisão independente por mulheres	1	2,04
Importância da tomada de decisão para as empresas	1	2,04
Internacionalização Devido às condições macro-ambientais do país	1	2,04
Internacionalização por imitação de processos institucionais	1	2,04
Julgamento intuitivo na tomada de decisão	1	2,04
Learning Network	1	2,04
MPME e Formação de Estratégias	1	2,04
Mulheres e a pobreza	1	2,04
Mulheres e Desenvolvimento Econômico	1	2,04
Padrões de Tomada de Decisão Estratégica	1	2,04
Pequena Empresa	1	2,04

Pesquisas em Gestão Estratégica	1	2,04
Processo de Tomada de Decisão	3	6,12
Processo de Tomada de decisão estratégica	1	2,04
Processo de Tomada de Decisão Estratégica em Pequenas e Médias Empresas	1	2,04
Processo decisório na pequena empresa	1	2,04
Relacionamento entre o CEO e a equipe de gestão do topo (TMT)	1	2,04
Sistemas de apoio à decisão	1	2,04
Sobrevivência e mortalidade da pequena empresa	1	2,04
Tecnologia da informação na pequena empresa	1	2,04
Teorias básicas e taxonomia em Estratégia	1	2,04
Teorias básicas e taxonomia em Estratégia em Pequena Empresa	1	2,04
Tipos e métodos principais de decisão	1	2,04
Tomada de decisão	1	2,04
Tomada de Decisão Estratégica	1	2,04
Vieses cognitivos decorrentes das heurísticas na tomada de decisão	1	2,04
Total	49	100

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando esta dimensão, desconsiderando a perspectiva Dimensão do Trabalho, que é comum a todos os estudos (aspectos introdutórios), observou-se que a maioria dos autores (60%) adotou entre três e quatro perspectivas teóricas. 15% dos autores adotaram uma, 7,5%, que representa um autor, adotou 6 perspectivas, e outro (7,5%) adotou 12 perspectivas.

O quadro 12 apresenta ainda a distribuição da frequência da perspectiva teórico-conceitual adota em cada documento.

Quadro 12 – Número de perspectivas por documento

Documento (Fontes)	Perspectivas F	f(%)
Cao; Simsek e Zhang, 2010	3	6,25
Fabian, 2009	4	8,33
Fontes e Nunes, 2010	6	12,50
Gerletti, 2009	3	6,25
Huang, 2009	4	8,33
Liberman, 2010	4	8,33
McGovern, 2006	1	2,08
Miglioli, 2006	12	25,00
Ndemo e Maina, 2007	3	6,25
Oliveira, 2009	4	8,33
Pontes, 2009	3	6,25
Pozo, 2010	1	2,08
Total	48	100

Fonte: Elaborado pelo autor

Através do *software* NVivo, foi possível agrupar as perspectivas adotados pelos estudos (documentos) permitindo melhor compreensão das abordagens adotados. A seguir apresenta-se o número de perspectivas referenciadas em cada abordagem (Quadro 13):

Quadro 13 – Agrupamento de perspectivas em abordagens

Agrupamentos de perspectivas em abordagens	Perspectivas F	f(%)
Abordagens relacionadas ao processo de tomada de decisão	20	41,7
Abordagens relacionadas à característica da empresa	5	10,4
Abordagens relacionadas às características da pessoa que toma decisão	5	10,4
Abordagens relacionadas à aplicação do processo de tomada de decisão ao tipo de empresa pesquisada	6	12,5
Abordagens de outros temas relacionados ao processo de tomada de decisão	12	25,0
Total	48	100

Fonte: Elaborado pelo autor

O número de perspectivas adotadas em cada estudo revela o quanto os autores conseguiram fundamentar suas pesquisas em diferentes aspectos relacionados aos seus objetivos, demonstrando-se no quadro 13, que houve vasta exploração de temas relacionados ao processo de tomada de decisão de forma geral, 41,7% da incidência de perspectivas. Entretanto, a abordagem direcionada a contextualização das micro, pequenas e médias empresas apresentou incidência de apenas 10,4% das perspectivas. Sobre a abordagem relacionada à aplicação do processo de tomada de decisão às micro, pequenas e médias empresas, apresentou-se 12,5% de incidências de perspectivas.

A existência de poucas referências aplicadas à realidade das micro, pequenas e médias empresas (12,5%), representada no baixo percentual de incidência das perspectivas nas abordagens acima descritas, enfatiza a incipiência do campo de estudo, como descrito por Amaral Filho (2011), Salles (2006) e Castaldi (2008).

Neste aspecto, ainda através da alta incidência das referências gerais sobre processo decisório e outros temas relacionados (66,7%), pode-se destacar os comentários trazidos, por exemplo, pelos seguintes autores:

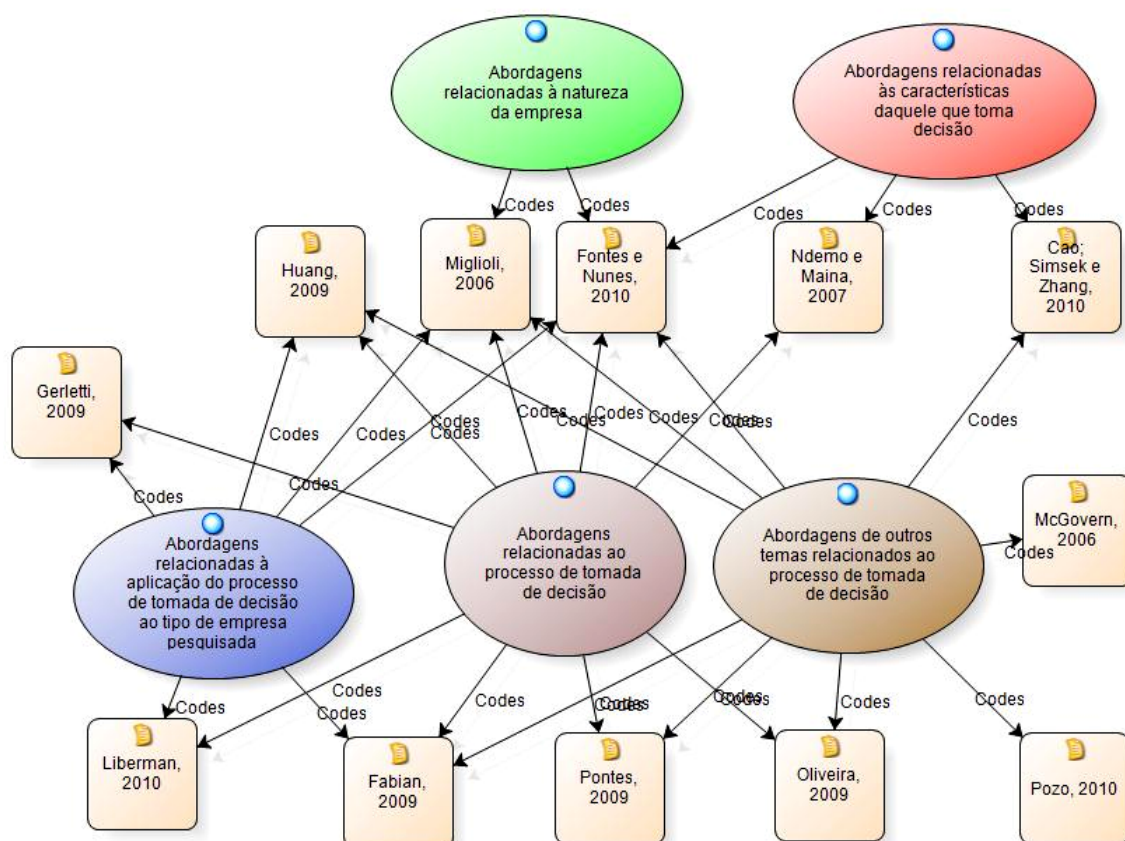
Faria e Imasato (2007) argumentam que o conhecimento produzido nos Estados Unidos é problemático no Brasil, porque não reconhece questões de poder e política ressaltados por Weber (1993) nem os diferentes tipos de estrategistas que fazem parte de economia emergentes. Esses autores

também alegam **que a literatura especializada privilegia os interesses e necessidades dos estrategistas da grande empresa, o que reforça a lacuna de conhecimento para os estrategistas da pequena e média empresa no país.** (FONTES e NUNES, 2010, p.273)

Brouthers, Andreissen, and Nicolaes's (1998) study of 80 small firms found extensive evidence of rationality in small-firm SDM. The study applied a three-phase decision-making process derived from large business research. However, Jocumsen's (2004) exploratory study of small-firm strategic marketing decisions found minimal evidence of rational decision-making models, objectivity, and goal maximization. **This supports, as previously detailed, that managerial processes in small- and micro-firms cannot be understood in the light of general models developed for larger organizations,** and Brouthers, Andreissen, and Nicolaes (1998) also ultimately reached this conclusion. (LIBERMAN-YACONI, 2010, p.75-76)

Sobre a relação das abordagens apresentadas na tabela 6 com as fontes (documentos), foi elaborada a figura a seguir, que permite visualizar sua incidência (Figura 3).

Figura 3 – Abordagens agrupadas por documentos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 3 se observar que a abordagem relacionada ao processo de tomada de decisão em micro, pequenas e médias empresas envolveu o desenvolvimento de perspectivas teórico conceituais em apenas 06 (seis) fontes (documentos) – 06 (seis) *codes*. Isto indica que, além do censo realizado nas bases de dados ter repercutido em poucas fontes de pesquisa, há a referenciação de estudos aplicados às empresas em somente 50%, ilustrando melhor a discussão anterior.

Sobre o uso de citações, a pesquisa demonstrou que as publicações internacionais prezam pela citação direta, demonstrando que seus autores primam pela busca das fontes originais, enquanto que nas publicações brasileiras já foi observada a incidência de algumas citações indiretas, como foi ressaltado no capítulo 4 desta pesquisa.

Quanto ao uso das citações, registraram-se 455 citações de autores/obras diferentes no total dos artigos, observando uma variância. Contabilizou-se ocorrências de autores citados mais de duas vezes. Dos autores, o SEBRAE, Simon, Drucker, Jocumsen e Leone, receberam o maior número de citações.

O quadro 14 demonstra a distribuição da frequência do uso de citações de diferentes autores de acordo com as perspectivas identificadas, computando-se os autores que foram citados mais de duas vezes.

Quadro 14 – Uso de citações nas perspectivas pelas fontes de pesquisa

Citações	F	f (%)
Albuquerque (2004)	6	1,32
Almeida (1995/2003/2006)	4	0,88
Ansoff (1958/1965)	3	0,66
Barney (1991/2001)	3	0,66
Bazerman (2004)	5	1,10
Bispo (1998)	4	0,88
Busenitz and Barney (1997)	5	1,10
Cavusgil (1984)	3	0,66
Drucker (1981/1991/1999/2001/2002/2003)	7	1,54
Duarte (2004)	3	0,66
Eisenhardt and Zbarackiv (1992)	5	1,10
Fredrickson and Mitchell (1984)	3	0,66
Gomes (2006/2007)	4	0,88
Greenbank (1999/2000)	3	0,66
Hammond, Keeney e Raiffa (2004)	3	0,66
Jocumsen (2000/2002/2004)	7	1,54
Johanson/Vahlne (1990/2006)	3	0,66
Julien (1995/1998)	3	0,66
Leone (1991/1999)	7	1,54
Li; Li; Dalgic (2004)	3	0,66
Longenecker, Moore e Petty (1997)	5	1,10

Lubatkin <i>et al.</i> (2006)	4	0,88
Martin/Swaminathan/Mitchell (1998)	5	1,10
Miglioli, Ostanel e Tachibana (2004)	3	0,66
Miles e Snow (1978/2003)	4	0,88
Miller and Ireland (2000/2005)	4	0,88
Mintzberg (1973/1976/1994)	4	0,88
Mintzberg e Waters (1982/1985)	4	0,88
Motta (2000/2004)	4	0,88
O'Brien (2003)	4	0,88
Ostanel (2005)	3	0,66
Parikh, Neubauer e Lank (2008)	3	0,66
Penrose (1959)	4	0,88
Porter (1980/1985/1986/1996)	6	1,32
Rangel (2000)	3	0,66
Robbins (2000)	3	0,66
Rowan (1986/2002)	4	0,88
Santos (1995/1998/2008)	3	0,66
SEBRAE (1994/2003/2004/2007/2008)	11	2,42
Shepherd and Wiklund (2005)	3	0,66
Simon (1947/1955/1965/1971/1979/1982/1986)	10	2,20
Stauffer (2007)	3	0,66
Storey (1994)	3	0,66
Terence (2002)	4	0,88
Tushman and O'Reilly (1997)	3	0,66
Viotti e Braga (1998)	3	0,66
Whittington (2002)	3	0,66
Zaccarelli (2000)	3	0,66
Zamarioli (2003)	3	0,66
Total Geral	695	100

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 15 apresenta uma síntese dos objetivos e das contribuições dos estudos.

Quadro 15 – Quadro de objetivos e contribuição dos estudos

Objetivo Geral	Contribuição
This paper aims to examine the process and characteristics of strategic decision making (SDM), and their influencing factors in Chinese small- and medium-sized enterprises (SMEs).	This research is one of the pioneering studies on SDM in Chinese SMEs. It provides a detailed description of the SDM process and several important characteristics associated with this process in Chinese SMEs, and thus contributed significantly to our understanding and potential improvement of SDM in Chinese SMEs.
Propor uma tipologia que permita compreender a natureza do pensamento estratégico dos gestores de micro, pequenas e médias empresas, identificando suas principais dimensões características e propondo instrumento que permita sua categorização e comparação.	Proposta de escala que permita, em diferentes tempos e momentos, medir e reavaliar o perfil do estrategista da micro, pequena e média empresa.
This research propose a model thus specifies the CEO and the TMT effects as interrelated systems of constructs in explaining	We enrich this view by specifying a model that posits that the CEO in SMEs is not the same as any other TMT member in influencing

ambidexterity. As such, while we build from the general thesis that ambidexterity in SMEs is largely facilitated by executive process, our focus on the CEO's network extensiveness pinpoints a key content underlying this process, while the CEO-TMT interface highlights a pivotal context in which the effects of executive process are ultimately shaped.

This study uses an information-processing lens to explore the research gap of how small firms (given their severe resource constraints) make their strategic decisions.

We examined perceptions differentiating key Colombian decisionmakers in 168 SMEs who decided to either internationalize or remain domestic. An integrative model compares managerial perceptions of competitive, macro-environmental and neo-institutional factors.

The purpose of this paper is to examine recent evidence on women leadership with more emphasis on their ability to make strategic decisions within their Micro and Small Enterprises (MSEs) in Kenya, focusing on the question of business/family dynamics and personal characteristics as a strategy for developing the MSE sector.

The focus of this paper is capabilitybuilding through knowledge transfer within a learning network called a first polymer network (FPN).

Verificar se os fatores sensíveis, a intuição e percepção, influenciam o processo decisório segundo relatos dos respondentes.

Identificar a presença da intuição no processo de racionalidade observada nos relatos dos respondentes.

Verificar como e porque os sócios-gestores realizam o processo decisório dentro de uma pequena indústria (EIPPs), especificamente ao escolherem entre diversas alternativas estratégicas.

Explorar de que forma as ferramentas ou sistemas informatizados podem auxiliar o tomador de decisão da pequena empresa, respeitando-se as especificidades ambientais e de gestão destas empresas.

Verificar se existe relação entre o julgamento intuitivo dos gestores de micro e pequenas empresas e os vieses cognitivos decorrentes de heurísticas.

ambidexterity, but rather executive teams in firms of this size are collectives in which information and knowledge processes underlying ambidexterity are likely to take place at the interactional interface between the CEO and other TMT members.

This study therefore contributes to existing SDM literature by researching firms that are largely ignored in present strategy literature (service-oriented micro-firms), explicitly applying an information-processing lens, and producing a theoretical SDM model through synthesizing the findings of this study with extant literature.

We examine some popular explanations for firm internationalization through a cognitive perspective, which draws on that aspect of the international entrepreneurship literature focusing on the role of the manager in making internationalization decisions.

Não informado pelo autor.

Apresentação de um exemplo de aplicação de redes de aprendizagem como auxílio ao desenvolvimento da capacidade estratégica entre PME.

Contribuir para a reflexão do processo decisório no âmbito das microempresas, em virtude também do número restrito de estudos voltados para estas organizações e pela importância que estas empresas têm para a economia do país.

Contribuir para uma melhor compreensão deste processo e possivelmente para o seu aprimoramento.

Contribui para a melhoria na gestão e para a diminuição da taxa de mortalidade das pequenas empresas.

Propor a investigar a relação existente entre julgamento intuitivo e vieses cognitivos decorrentes das heurísticas de julgamento, que, como vimos, são comprometedores da tomada de decisão.

Estudar a presença de vieses cognitivos em populações diferentes das dos estudos originais de Kahneman e Tversky (1974), o que é, atualmente, pouco realizado no Brasil, especialmente, com gestores.

O conhecimento dos vieses cognitivos que

<p>Identificar a relevância dos aspectos cognitivos nas tomadas de decisões dos empreendedores para planejamento e execução de estratégias sociais ambientais para manter a sustentabilidade em seus empreendimentos.</p>	<p>afetam os administradores de empresas faz-se necessário ao passo que poderemos através dessas identificações alertar ao gestor da necessidade de conhecer esses limitantes de decisão para que aprendam a reconhecer e a controlar ou evitar seus efeitos.</p> <p><i>Não informado pelo autor.</i></p>
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor

No tocante aos objetivos, podem-se observar intencionalidades diversas nos estudos. Procurou-se integralizar estas intencionalidades em algumas categorias de análise. Recorrendo-se a autores da área de Metodologia de Pesquisa, entre eles Gil (1996); Marconi e Lakatos (1991); Rudio (1995); Severino (2002); Roesch (2007); Cervo e Bervian (1996), Larocca *et al.* (2005, p. 126), estes últimos classificam os objetivos de um estudo nos seguintes tipos: compreensivos, avaliativos, propositivos, descritivos, objetivos-meio e objetivos generalistas, a saber:

- objetivos compreensivos: destacam ações destinadas a interpretar uma dada realidade ou problema mais amplo;
- objetivos avaliativos: destacam finalidades valorativas, presumindo juízos e apreciações;
- objetivos propositivos: sugerem a elaboração de ações, propostas, planos, alternativas, visando mudanças numa dada situação;
- objetivos descritivos: encerram a exposição de registros, relatos de experiências e narrações, não comportando discussão ou julgamento;
- objetivos-meio: não abordam os fins últimos da pesquisa, não visando responder a problematizações que a originaram. Como as expressões contidas nessa categoria são muito variadas, torna-se difícil detectar os reais propósitos do autor. Normalmente, estes objetivos vinculam-se à construção do arcabouço teórico do autor;
- objetivos-generalistas: sugerem uma excessiva amplitude: são vagos, caracterizam-se pela abrangência geral e ausência de limitação. Valem para um elenco enorme de limitações.

A seguir, o quadro 16 apresenta a classificação dos objetivos nos tipos acima discutidos.

Quadro 16 – Tipos de objetivos das publicações pesquisadas

Tipos de Objetivos	F	f(n%)
Compreensivos	8	66,67
Avaliativos	0	0,00
Propositivos	2	16,67
Descritivos	2	16,67
Meios	0	0,00
Generalistas	0	0,00
Total	12	100

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se nos estudos uma predominância de objetivos compreensivos (66,67%), seguidos de objetivos propositivos e descritivos (16,67% cada).

Quanto às contribuições dos estudos analisados, foram registradas as seguintes propostas:

- Descrição detalhada do processo de tomada de decisão estratégica (*strategic decision making* - *SDM*) e diversas características importantes associados a este processo nas PME chinesas.
- Proposta de escala que permita, em diferentes tempos e momentos, medir e reavaliar o perfil do estrategista da micro, pequena e média empresa.
- Proposta de modelo que postula que o posicionamento do executivo das PME não é o mesmo que qualquer outro membro da equipe de gestão em influenciar a ambidestria, mas em equipes e executivos de empresas desse porte em que informação e conhecimento são coletivos os processos subjacentes de ambidestria são susceptíveis de ocorrerem na interface de interação entre o executivo e outros membros da equipe de gestão.
- Aplicação de uma lente de processamento de informações, e produção de um modelo teórico através da SDM sintetizando do estudo com a literatura existente.
- Exame de explicações populares para a internacionalização empresa através de uma perspectiva cognitiva, que se baseia em que aspecto da literatura empreendedorismo internacional enfocando o papel do gestor na tomada de decisões de internacionalização.
- Apresentação de um exemplo de aplicação de redes de aprendizagem como auxílio ao desenvolvimento da capacidade estratégica entre PME.

- Relação existente entre julgamento intuitivo e vieses cognitivos decorrentes das heurísticas de julgamento, que, como vimos, são comprometedores da tomada de decisão.
- Análise da presença de vieses cognitivos em populações diferentes das dos estudos originais de Kahneman e Tversky (1974), o que é, atualmente, pouco realizado no Brasil, especialmente, com gestores.

De modo geral, pode-se apurar que as contribuições intencionadas pelos estudos variam quanto à sua natureza, observando dimensões tais como funcional, crítica, e descritiva.

Tendo em vista o objeto proposto nesta pesquisa de analisar os procedimentos metodológicos de pesquisa e intervenção organizacional visando identificar os tipos de abordagens teóricas e empíricas adotadas pelos estudos, são apresentados a seguir os resultados obtidos.

Com relação à metodologia utilizada, as análises procedidas nesta dimensão referem-se à tipologia dos estudos, campo empírico, sujeitos, instrumentos de coleta de dados e técnicas de análise de dados. Ressalta-se que foram consideradas duas situações na análise: tipologias indicadas pelos autores e tipologias identificadas para presente análise quando ausentes.

Quanto à tipologia do estudo, observou-se uma predominância de estudos “qualitativos” (17,65%) e “estudos de caso” (17,65%). Do restante dos estudos, 14,71% foram classificados como estudos “exploratórios” e 14,71% como “quantitativos” pelos autores; 11,76%, igualmente, como estudo “exploratório-descritivo”. Outras classificações apontadas pelos autores, concorrentes com a tipologia já relatada, foram: “levantamento” (8,82% dos artigos), “descritivo” (8,82%), “empírico-teórico” (2,94%) e “qualitativo e quantitativo” (2,94%).

O quadro 17 apresenta as tipologias encontradas nas fontes analisados.

Quadro 17 – Tipologia dos estudos

Tipologia dos estudos	F	f(%)
Exploratório	5	14,71
Descritivo	3	8,82
Exploratório-descritivo	4	11,76
Teórico-crítico	0	0,00
Teórico-conceitual	0	0,00
Pesquisa-diagnóstico	0	0,00

Pesquisa bibliográfica	0	0,00
Pesquisa documental	0	0,00
Empírico-teórico	1	2,94
Qualitativo	6	17,65
Quantitativo	5	14,71
Qualitativo e quantitativo	1	2,94
Estudo de caso	6	17,65
Levantamento	3	8,82

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 18, sobre o campo empírico, demonstra a abordagem diversificada sobre o campo empírico em cada um dos estudos, em função do porte da empresa, da localidade do estudo e do perfil do tomador de decisões. Destaca-se que quanto ao porte da empresa, conforme discutido na metodologia, há diferenciação em estudos que adotam as micro e pequenas empresas como objeto de estudo, já em outros as pequenas e médias empresas, o que foi considerado em toda a amplitude da presente pesquisa.

Quadro 18 – Quadro de campo empírico dos estudos

Campo empírico dos estudos

Pequenas e médias empresas de três províncias da China (Shandong, Guangdong e Sichuan)

Empresas Colombianas participantes do programa de incentivo à exportação para pequenas e médias empresas

Micro, Pequenas e Médias empresas sediadas no Estado do Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro

Empresas industriais de pequeno porte em São Paulo

Pequenas e médias empresas na cidade de Anshan, China

Microempresas australianas prestadoras de serviços em Tecnologia da Informação

Pequenas empresas do setor de fabricação de polímeros na Irlanda

Pequenas empresas de Ribeirão Preto

Mulheres executivas de micro e pequenas empresas de _airóbi, Kenya

Microempresa do mercado de interiores sediada na cidade do Rio de Janeiro

Micro e Pequenas empresas do Centro Comercial Avenida Monsenhor Tabosa de Fortaleza-CE

Micro e Pequenas empresas

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 19 apresenta os sujeitos abordados nos estudos analisados, representados pelos participantes das pesquisas.

Quadro 19 – Sujeitos das pesquisas analisadas

Sujeitos da pesquisa	F	f(%)
CEOs (Chief Executive Officer) e CTOs (Chief Technology Officer)	1	8,3
“Principais decisores” para internacionalização de PMEs	1	8,3
Executivos de MPMEs	1	8,3
Sócio-Gestor de uma Empresa Industrial de Pequeno Porte (EIPP)	1	8,3
Proprietários/Gestores	5	41,7
Empresa fabricante de polímero	1	8,3
Mulheres Executivas	1	8,3
Sócio-Gerente, Gerente de Negócios e Auxiliar de Compras de uma ME	1	8,3
Total	12	100

Fonte: Elaborado pelo autor

A incidência percentual de 41,7% tendo como sujeito os proprietários/gestores das empresas pesquisadas demonstra que como apontado por Cher (1991) que não é raro encontrar nas pequenas empresas uma vinculação excessiva entre empresa e proprietário, em que os objetivos desse último acabam sendo os mesmos objetivos da empresa, o que também é indicado por Oliveira (2005) sobre o comportamento do estrategista na tomada de decisão.

Ainda, sobre a questão dos sujeitos, observa-se a presença dos termos *CEO* e *CTO*, justifica-se por se tratar de empresas da área de tecnologia pesquisadas por Cao, Q; Simsek, Z; Zhang, HP (2010), sendo termos comuns à área e utilizados pelos autores.

Com relação aos instrumentos de coleta de dados, observa-se a predominância da aplicação de questionários (33,3%), seguidos pelos questionários e entrevistas (25%), como pode ser observado no quadro 23 abaixo. Ressalta-se que 25% dos estudos utilizaram apenas um instrumento de coleta de dados, e a maioria dos estudos (41,7%) utilizou dois instrumentos. E 8,3% fez uso de três instrumentos simultaneamente.

O quadro 20 apresenta os instrumentos de coleta de dados utilizados nos estudos.

Quadro 20 – Instrumentos de coleta de dados dos estudos

Instrumentos de coleta de dados	F	f(%)
Questionário	4	33,3
Questionário e Entrevista	3	25,0
Entrevista semi-estruturada e Grupos Focais	1	8,3
Pesquisa documental	1	8,3
Entrevistas semi-estruturadas, Observações diretas, Exploração de artefatos físicos	1	8,3
Grupos Focais	1	8,3
Entrevista semi-estruturada e observação participante	1	8,3
Total	12	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto às técnicas aplicadas para a análise dos dados, predomina a análise de conteúdo (50%). Um dos artigos (8,3%) não descreve a técnica utilizada. O resultado desta subcategoria pode ser observado no quadro 21, a seguir.

Quadro 21 – Técnicas de análise de dados utilizados nas fontes de pesquisa

Técnicas de análise de dados	F	f(%)
Análise fatorial confirmatória	1	8,3
Regressão logística binária	1	8,3
Análise fatorial exploratória	1	8,3
Análise de conteúdo	6	50,0
Estatística Pearson qui-quadrado e análise de conteúdo	1	8,3
Análise estatística sobre tendência positiva	1	8,3
Não foi identificado	1	8,3
Total	12	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

O uso de modelos para estudo sobre processo de tomada de decisão nas micro, pequenas e médias empresas pelos autores é feito de forma pura e/ou combinada, visando coleta de dados num determinado contexto. Além disso, observou-se o uso de determinado instrumento acrescido de adaptações intencionais, como no caso Kirton (1994). O quadro 22 apresenta os dados referentes à utilização dos modelos para estudo sobre tomada de decisão nos documentos analisados.

Quadro 22 – Utilização de modelos para estudo sobre tomada de decisão

Utilização de modelos para estudo sobre tomada de decisão

Medida de ambidestria de Lubatkin et. al (2006)

Harzing (1999), Martinez/Jarillo (1991), Reuber/Fisher (1997)

Mintzberg e Waters (1985); Whittington (2002); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003); Simon (1955); Harrison e Phillips (1991); Burke e Miller (1999)

Mintzberg (1973), Almeida (2006), Zaccarelli (2000), Mintzberg *et al* (1976), Barbero (2008)

Mintzberg *et al.* (1976), Jørgensen (2002)

Mintzberg, Raisinghani, and Théoret (1976), Burke and Jarratt (2004), McCarthy (2003), Harfield, Driver, and Beukman (2001)

Leone (1999), Zamarioli (2003), Albuquerque (2004), Cazarini (2002), Miglioli, Ostanel e Tachibana (2004)

Robinson (2001), Goffee (1985), Wilkens (1987), DiBenedetto and Tittle (1990), Wilkens (1987)

Pillotto (2006) e Motta (2004)

Parikh, Neubauer e Lank (2008), Hammond, Keeney e Raiffa (2004), Santos e Spers (2007) e Bazerman (2004).

Kirton, M. (1994)

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir desta análise, pode-se considerar que os estudos em sua maioria buscam adaptações de aspectos teóricos e instrumentos de pesquisas e conceitos fundamentados na realidade de grandes empresas, como no caso de Mintzberg citado por quatro fontes, demonstrando também que no aspecto de modelos de estudo, esta área do conhecimento ainda apresenta-se incipiente.

Observa-se no modelo de decisão processual de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), e o modelo de Simon (1965), da racionalidade limitada, ambos ligados ao padrão racional de tomada de decisão, predominam como modelos teóricos utilizados para discussão sobre a identificação do modelo de decisão adotado na micro, pequena e média empresa, apesar de tal literatura partir do reconhecimento dos padrões existentes na grande empresa, como discutido em Fontes e Nunes (2010).

Com relação ao objetivo desta pesquisa em analisar as contribuições dos estudos pesquisados que permitem a consolidação do estado da arte sobre processo decisório em micro, pequenas e médias empresas, seguem os resultados alcançados nos quadros seguintes.

O quadro 23 apresenta uma síntese dos principais resultados e recomendações apontadas nos estudos.

Quadro 23 – Principais resultados e recomendações apontadas nos estudos

Resultados Principais	Recomendações do Estudo
<ul style="list-style-type: none"> - As etapas envolvidas no processo de SDM na PME chineses são menos complexos do que os modelos teóricos. - Os proprietários/gerentes de PMEs Chinesas dependem fortemente de suas redes pessoais para identificar oportunidades no ambiente de negócios e para a busca de informação e aconselhamento na tomada de suas decisões estratégicas. - a propriedade da empresa influenciou significativamente o grau de participação no SDMP. O nível de participação é maior nas PME estatal do que na privada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisas empíricas que discutam as relações entre a qualidade do processo de decisões estratégicas e seu impacto sobre o desempenho organizacional, o papel da participação e redes pessoais no processo de tomada de decisão, e as ligações entre a racionalidade, a velocidade de tomada de decisão e o desempenho da organização. - Estudo mais amplo sobre a relação entre estratégia e conteúdo do processo SDM nas PME. - Estudo sobre a implementação da estratégia para compreender o impacto do SDM sobre o desempenho da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> - O executivo da MPME brasileira não usa predominantemente o caráter intuitivo na formação de seu pensamento estratégico. - A pesquisa demonstrou que se sobressai a tendência de registrar, formalizando, intenções e planos, e aceitar a participação de outras opiniões e críticas para a tomada de decisão, como observado no acentuado caráter coletivista observado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aperfeiçoamento da escala proposta para definição do perfil do pensamento dos estrategistas das MPMEs, de forma a se buscar a convergência de um instrumento que permita compreender a lógica da formação das estratégias nas MPMEs, baseada em suas lideranças, e criar soluções e metodologias mais adequadas ao seu desenvolvimento.
<ul style="list-style-type: none"> - Propõe-se que o CEO pode facilitar ambidestria forjando extensas relações de contatos de negócios e melhorar sua posição na rede social. Isso permite ao CEO acesso às informações ricas e confiáveis, necessárias para perseguir ambidestria. Também é importante o CEO manter uma comunicação constante e completa com o resto da equipe, bem como descentralizar o poder para melhor aproveitar a vantagem de acesso à informação de sua extensão de rede de contatos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar o modelo de relação entre o CEO-TMT em outros contextos culturais, como alguns ocidentais, países orientados para o individualismo, será muito útil para avaliar a generalização dos resultados deste trabalho.
<ul style="list-style-type: none"> - A partir de dados empíricos, afirma-se que a SDM nestas empresas é bastante intuitivo e heurístico, sugerindo que as micro-empresas pode ser o único tipo de empresas que utilizam mecanismos não-rationais para tomar suas decisões estratégicas. - Propõe-se o modelo circular-iterativo de tomada de decisão que possibilita melhora a compreensão do fluxo do processo de tomada de decisão neste tipo de empresas, os fatores que moldam o processo e as inter-relações entre as variáveis e fatores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar e testa se o modelo de SDM proposto se aplica em outras indústrias, tanto em estudos qualitativos e quantitativos. - Realizar um estudo longitudinal para ver como as decisões são implementadas, incluindo como e por que variam de acordo com as decisões originais. - Testar se o modelo de SDM apresentado é realmente exclusivo para micro-empresas e se isso é particularmente apropriado em determinados contextos (como empresas de serviços).
<ul style="list-style-type: none"> - As pequenas e médias empresas colombianas foram mais reativas do que pró-ativas em relação aos dois concorrentes nacionais e estrangeiros, em respeito à internacionalização de seus negócios. - Um dos mais fortes ímpetus de internacionalização parece ser concorrentes nacionais e estrangeiros internacionalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar outros fatores perceptivos que podem desempenhar um papel nas decisões de internacionalização dos gestores. Por exemplo, a interação entre influências ambientais externas e fatores organizacionais internos, tais como características do produto, a hierarquia e a eficiência pode revelar barreiras significativas e motivadores para a internacionalização.

- As estratégias de desenvolvimento para fortalecer o processo decisório das mulheres e a liderança em suas empresas podem oferecer alguns benefícios para as famílias e desenvolvimento econômico em geral. Alguns, especialmente os mais pobres, de fato desfrutaram de alguma liberdade de decisão. Em todos os nove casos, as mulheres quenianas tinham algum grau de dependência de seus maridos. Algumas não acham incômodo se o cônjuge tinha um alto grau de interesse em suas empresas.

- Estudar em uma escala maior e investigação mais abrangente a fim de avaliar plenamente a escala desses impactos, os efeitos específicos sobre execução independente das empresas; quaisquer impactos positivos a um nível macro, tais como, a extensão da contribuição ao desenvolvimento econômico das empresas por mulheres executivas; e quaisquer alterações socio-econômicas na interface negócio / família ao longo do tempo.

- A empresa irlandesa de fabricação de polímeros, Mould Tech, através da participação na aprendizagem em rede foi capaz de descobrir novas formas de utilizar processos de fabricação já existentes e de monitoramento de desempenho. Essas habilidades se tornaram disponíveis em uma gama de suas atividades e produzir uma melhora o desempenho geral. Tem desenvolvido um novo conjunto de capacidades que melhoram sua capacidade de competir e, mais importante, sua capacidade de aprender a competir.

Não informado pelo autor.

- Identificou-se a presença dos fatores sensíveis no processo de tomada de decisão no âmbito da empresa investigada, e os dados evidenciaram também a presença da racionalidade neste processo.

- Continuidade do estudo dos fatores sensíveis na tomada de decisão, em especial no âmbito das microempresas, por outros pesquisadores, em virtude da contribuição não somente ao crescimento e estabilidade destas organizações, mas principalmente à própria sociedade.

- As decisões estratégicas seguem um processo, em acordo com o modelo de Mintzberg *et al* (1976) – identificar a situação-problema, gerar alternativas, escolher uma alternativa. Aparentemente, a principal influência sobre esta escolha é constituída pelos padrões do passado.

- Aparentemente, a percepção da importância da decisão pode não ser imediata, mas surgir ao longo de um processo de amadurecimento da decisão.

- Aparentemente a diminuição da expectativa de perda e da incerteza sobre o resultado “dão o tom” das escolhas. De forma geral, os gestores mostram uma forte tendência a acreditar que o futuro deverá predominantemente repetir o passado – e a fazer escolhas de acordo com esta visão.

- O perfil pessoal do decisor parece ser uma influência importante, como é evidenciado pelo estudo de caso.

- Os processo analíticos foram normalmente apontados como servindo de apoio e confirmação de percepções pessoais, intuitivas.

- O presente estudo poderia ser complementado com iniciativas que permitissem estender análises a uma quantidade maior de empresas e seus gestores. Pela sua natureza, este estudo deveria ser realizado de forma presencial e interativa, baseando-se em entrevistas e debates (focus group).

- Propostas de métodos estruturado de apoio à decisão adequados à realidade da EIPPs também constituem um campo de estudo importante.

- A utilização efetiva das ferramentas informatizadas de apoio à decisão nas pequenas

- Estender a problemática para comprovações por meio de pesquisas quantitativas, avaliando-

empresas está diretamente relacionada ao perfil e às habilidades de seus proprietários-administradores.

se o panorama da presença das ferramentas de apoio à decisão nas pequenas empresas.

- Explorar mais profundamente o universo das ferramentas informatizadas de apoio à decisão existentes no mercado, principalmente aquelas livres de licença.

- Os resultados deste estudo revelaram que os gestores de micro e pequenas empresas do comércio varejista de Fortaleza, participantes desta pesquisa, utilizam a intuição como norteadora de seus atos tanto na vida pessoal quanto na vida profissional, sendo que nesta última situação os atos da maioria desses são orientados pela razão.

- Áreas empresariais mais vinculadas à criação, Marketing e Estratégia ou Planejamento, são as mais indicadas pelos gestores em que a intuição é ou poderia ser utilizada.

- Os resultados revelaram também que grande parte dos gestores possui grau mediano de intuição, bem como considera a intuição um atributo positivo, o qual contribui para o sucesso organizacional e pessoal.

- gestores classificam-se mais intuitivos do que realmente são, o que pode evidenciar que eles, ao contrário do que diz a literatura, não têm receio de assumir que são intuitivos e de admitir publicamente que utilizam intuição nos negócios.

- Ao contrário do que a literatura tem demonstrado, neste estudo não foram identificados como mais intuitivas as mulheres, nem as pessoas com mais idade e nem tampouco indivíduos mais experientes em gestão de negócios.

- Constatamos ainda que ser intuitivo não implica um maior número de vieses cognitivos nem tampouco na ocorrência de determinados tipos desses.

- Verificamos que os vieses afetam a todos os pesquisados em quase igual proporção, independentemente destes serem homens ou mulheres, jovens ou adultos, bem como possuírem mais ou menos experiência.

- Realizar estudos probabilísticos para que se permitam generalizações, já que ambos os temas abordados neste trabalho, intuição e vieses cognitivos decorrentes de heurísticas, são de extrema relevância para o processo decisório empresarial e poucos estudos, em especial, estudos comprobatórios sobre os temas, foram desenvolvidos no Brasil;

- Relacionar os demais vieses cognitivos pontuados por Kahneman e Tversky (1974) com o grau de intuição; realizar estudos nos quais possamos testar os referidos vieses em cenários mais familiares aos gestores, que permitam verificar a existência desses na prática; e identificar o impacto deles no desempenho empresarial;

- Desenvolver pesquisa qualitativa com maior nível de aprofundamento, objetivando uma maior compreensão do uso da intuição na administração de negócios.

Identificou-se a predominância das características inovadoras dos empreendedores agindo como desafiadores por trazer novas idéias para o negócio tendo como base tomadas de decisões estratégicas sociais ambientais.

Não informado pelo autor.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto aos resultados apontados pelos estudos, registram-se os seguintes pontos de destaque:

- As etapas do processo de tomada de decisão adotados nas micro, pequenas e médias empresas são menos complexos em relação aos adotados em grandes empresas, em que modelos teóricos se fundamentam, a exemplo do modelo apresentado por Bazerman (2004).
- Há uma forte dependência das redes de contatos pessoais do proprietário/gestor para busca de informação para tomada de decisão.
- Em geral, as micro, pequenas e médias empresa não utilizam predominantemente o modelo racional de tomada de decisão, fundamentado em Mach e Simon (1975), March (1994) e Mintzberg *et al.* (1976).
- O caráter intuitivo, discutido no referencial teórico através da definição de Saaty (1991), predomina no processo de tomada de decisão das micro, pequenas e médias empresas, mas também se identifica a presença do modelo racional de tomada de decisão.
- Em relação ao perfil da pessoa que toma decisão na micro, pequena e média empresa, não se identificou variação da adoção da intuição, em função de sexo, idade ou experiência, na tomada de decisão.
- Em relação à decisão voltada para internacionalização, as pequenas e médias empresas adotam postura reativa em relação aos concorrentes.
- A utilização efetiva das ferramentas informatizadas de apoio à decisão nas pequenas empresas está diretamente relacionada ao perfil e às habilidades de seus proprietários-administradores.
- O modelo circular-iterativo de tomada de decisão permite melhor compreensão do fluxo do processo de tomada de decisão nas micro-empresas, demonstrando os fatores que moldam o processo e as inter-relações entre as variáveis e fatores.

O que se destaca dos resultados demonstrados nos estudos é a inconsistência com relação aos objetivos pretendidos, pois em geral não alcançam definições conclusivas a respeito do processo de tomada de decisão em micro, pequena e média empresa, isto decorre também, pelo que se pode analisar, da incipiência das pesquisas realizadas, que demandam a replicação dos estudos para validação de seus resultados, bem como o desenvolvimento de abordagens não exploradas, necessárias para consolidação do conhecimento. Sendo que tais fatores são, inclusive, objeto de recomendações de estudo pelas próprias pesquisas, como se observa a seguir.

Em relação às recomendações do estudo, de forma geral, destacam-se algumas limitações que devem ser superadas e intervenções em novas abordagens:

- Aperfeiçoamento da escala proposta para definição do perfil do pensamento dos estrategistas das MPMEs.
- Analisar o modelo de relação entre o executivo da micro, pequena e média empresa e a equipe de gestão em outros contextos culturais.
- Realizar um estudo longitudinal para ver como as decisões são implementadas, incluindo como e por que variam de acordo com as decisões originais.
- Testar se o modelo de SDM apresentado é realmente exclusivo para micro-empresas e se isso é particularmente apropriado em determinados contextos.
- Identificar outros fatores perceptivos que podem desempenhar um papel nas decisões de internacionalização dos gestores.
- Estudar em uma escala maior e investigação mais abrangente a fim de avaliar plenamente a escala das características das empresas administradas por mulheres executivas e seus impactos; e quaisquer alterações socioeconômicas na interface negócio / família ao longo do tempo.
- Continuidade do estudo dos fatores sensíveis na tomada de decisão, em especial no âmbito das microempresas, por outros pesquisadores.
- Estender a problemática para comprovações por meio de pesquisas quantitativas, avaliando-se o panorama da presença das ferramentas de apoio à decisão nas pequenas empresas.
- Explorar mais profundamente o universo das ferramentas informatizadas de apoio à decisão existentes no mercado, principalmente aquelas livres de licença.
- Desenvolver pesquisa qualitativa e quantitativa com maior nível de aprofundamento, objetivando uma maior compreensão do uso da intuição na administração de negócios de micro, pequenas e médias empresas.

Assim, de acordo com o objetivo geral proposto nesta pesquisa, analisar a abordagem apresentada pelas publicações científicas da área de administração no período de 2006 a 2011 sobre processo de tomada de decisão nas micro, pequenas e médias empresas, os resultados alcançados podem ser assim sintetizados:

Os modelos de decisão discutidos de acordo com Choo (2003), Daft (2002), Ensslin, Montebeller e Noronha (2001), Saaty (1991), March e Simon (1975), Cyert e

March (1992), March (1994), Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), Allinson (1972), Cohen, March e Olsen (1972), Turban e Aronso (1998), Turban, Rainer e Potter (2003), e Bazerman (2004) demonstraram-se amplos o bastante para discutir os resultados obtidos a partir dos estudos levantados nas bases de dados.

Os resultados apresentados em relação às abordagens apresentadas pelos estudos analisados convergem para os seguintes aspectos:

- Os estudos analisados demonstram que os fundamentos teóricos utilizados sobre processo de tomada de decisão não refletem a realidade das micro, pequenas e médias empresas, pois trazem conceitos extraídos do envolvimento de pesquisas com a grande empresa.
- O campo de estudo relacionado ao processo decisório em micro e pequenas empresas apresentados nas fontes da pesquisa é bastante incipiente não permitindo confirmar a existência de um “estado da arte” consolidado teórico e empiricamente, seja pelo número de registros encontrados, seja pela conclusão das próprias publicações.
- As pesquisas analisadas destacam que é de fundamental importância o estudo do processo de tomada de decisão nas micro, pequenas e médias empresas, pela grande participação econômica e social e a carência de conhecimento sobre o processo de gestão que lhe assegure a sobrevivência e desenvolvimento.
- As etapas do processo de tomada de decisão adotados nas micro, pequenas e médias empresas são menos complexos, no sentido de comparação ao modelo de decisão racional fundamentado em grandes empresas, e assim são mais intuitivos e mais dependentes das características pessoais do proprietário/gestor.
- Pela divergência dos resultados apresentados em relação à teoria fundamentada na grande empresa, como discutido em Fontes e Nunes (2010) e Liberman-Yaconi (2010), sobre o processo de tomada de decisão, esta área de estudo demonstra-se como um campo de conhecimento que deve ser explorado por futuras pesquisas teórico-empíricas nas micro, pequenas e médias empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo resulta do objetivo de analisar a abordagem apresentada pelas publicações científicas na área de administração no período de 2006 a 2011 sobre processo de tomada de decisão em micro, pequenas e médias empresas – MPMEs. A pesquisa desenvolveu-se através de análise de conteúdo sobre os registros identificados segundo os parâmetros da pesquisa de forma censitária, com utilização de instrumento de coleta de dados para análise, auxiliada pelo *software* NVivo9.

O estudo gerou a reunião de informações que permitiram identificar as pesquisas publicadas no espaço de tempo pretendido. O conjunto de informações possibilitou a elaboração de considerações pontuais sobre as abordagens adotadas nas fontes de pesquisa, e abrangentes quanto ao desenvolvimento desta área do conhecimento.

Assim, tais elaborações são tecidas a partir das categorias de análises eleitas no estudo, quais sejam: **dimensão teórico-conceitual, proposta de estudo, metodologia, uso de modelos para estudo sobre tomada de decisão e considerações finais**, destacando-se algumas considerações sobre as características dos artigos analisados nas três bases de dados adotadas, *Web of Science*, Domínio Público e Anais de Eventos Qualis Capes, obtidas com auxílio do *software* NVivo9.

Resumidamente, as análises desenvolvidas demonstram que os modelos de decisão discutidos de acordo com Choo (2003), Daft (2002), Ensslin, Montebeller e Noronha (2001), Saaty (1991), March e Simon (1975), Cyert e March (1992), March (1994), Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), Allinson (1972), Cohen, March e Olsen (1972), Turban e Aronso (1998) e Turban, Rainer e Potter (2003), demonstraram-se amplos o bastante para discutir os resultados obtidos a partir dos estudos levantados nas bases de dados. Entretanto, os resultados gerais, alcançados com aplicação de instrumento de pesquisa para análise de conteúdo e o tratamento dos dados no *software* NVivo, convergem para os seguintes aspectos:

- As abordagens utilizadas pelas fontes de pesquisa demonstram que os fundamentos teóricos utilizados sobre processo de tomada de decisão não refletem

a realidade das micro, pequenas e médias empresas, pois trazem conceitos extraídos do envolvimento de pesquisas anteriores com a grande empresa.

- O campo de estudo relacionado ao processo decisório em micro e pequenas empresas, conforme demonstrado nas publicações analisadas, é bastante incipiente não permitindo confirmar a existência de um “estado da arte” consolidado teórico e empiricamente, seja pelo reduzido número de registros disponíveis, seja pela conclusão das próprias pesquisas.

- As pesquisas analisadas destacam que é de fundamental importância o estudo do processo de tomada de decisão nas micro, pequenas e médias empresas, pela grande participação econômica e social e a carência de conhecimento sobre o processo de gestão que lhe assegure a sobrevivência e desenvolvimento.

- As etapas do processo de tomada de decisão adotados nas micro, pequenas e médias empresas são menos complexos em relação aos adotados em grandes empresas, com relação ao modelo de decisão racional (MARCH E SIMON, 1975; CYERT E MARCH, 1992; MARCH, 1994; DAFT, 2002; BAZERMAN, 2004), são mais intuitivos e mais dependentes das características pessoais do proprietário/gestor.

- Pela divergência dos resultados apresentados em relação à teoria fundamentada na grande empresa nas publicações analisadas, como discutido em Fontes e Nunes (2010) e Liberman-Yaconi (2010), sobre o processo de tomada de decisão, demonstra-se como um campo de conhecimento que deve ser explorado por futuras pesquisas nas micro, pequenas e médias empresas.

Algumas considerações devem ser feitas acerca das limitações encontradas no estudo. Uma delas refere-se à amplitude das dimensões que um estudo sobre produção bibliográfica pode envolver, e a dificuldade com que o pesquisador se depara na escolha destas dimensões, aliadas às limitações temporais. Neste sentido, outras perspectivas poderiam ter sido eleitas para a pesquisa.

Priorizou-se a análise descritiva da produção bibliográfica em estudo, com os objetivos de conhecer as dimensões teórico-conceituais adotadas nesta produção; identificar os modelos e instrumentos de estudo sobre processo de tomada de decisão que vêm sendo adotados em contexto empírico; analisar os procedimentos metodológicos adotados pelos pesquisadores e conhecer o campo empírico em que estes estudos foram desenvolvidos. Assim, o estudo limitou-se a estes objetivos,

não pretendendo desenvolver análises bibliométricas, avaliar o conteúdo dos artigos, tampouco assumir a natureza de estudo crítico.

Conforme discutido a partir de Amaral Filho (2011), SEBRAE (2010) e Salles (2006), as MPMEs são de fundamental importância econômica e social, em relação ao crescimento econômico, à geração de empregos e à distribuição de renda, como demonstrado que as micro e pequenas empresas correspondem a mais de 99% dos 5,8 milhões de negócios formais existentes no Brasil e empregam 52,3% dos 24,9 milhões de trabalhadores com carteira assinada. Isso corresponde a 13,1 milhões de empregados (SEBRAE, 2010).

De outro lado, conforme os resultados apresentados pelos estudos destes mesmos autores, e confirmado pela atual pesquisa, ainda há dificuldade em explicar a existência destas empresas por meio dos estudos já existentes, sobretudo em como as MPMEs tomam decisões que lhe garantam a sobrevivência e desenvolvimento.

Considerando-se que a principal atividade de um executivo é tomar decisões, conforme Simon (1965), e que uma das lacunas existente na pesquisa em Administração é o foco na temática de cognição administrativa, conforme Castaldi (2008), e que esta atenção deve ser redobrada nas MPMEs por ter o proprietário/gestor como principal ator, com influência centralizadora na tomada de decisão, como demonstrado também na presente pesquisa, se faz necessária a abordagem deste assunto como um campo de conhecimento que deve ser amplamente explorado.

Assim, a partir dos estudos analisados, apresentam-se as seguintes propostas de pesquisas futuras:

- Testar se o modelo de SDM proposto por Liberman-Yaconi (2010) é realmente exclusivo para MPMEs.
- Realizar um estudo longitudinal para ver como as decisões são implementadas, incluindo como e por que variam de acordo com as decisões originais.
- Identificar outros fatores perceptivos que podem desempenhar um papel nas decisões de internacionalização dos gestores.
- Estudar em uma escala maior e investigação mais abrangente a fim de avaliar plenamente a escala das características das empresas administradas por mulheres executivas e seus impactos; e quaisquer alterações socioeconômicas na interface negócio / família ao longo do tempo.

- Estender a problemática para comprovações por meio de pesquisas quantitativas, avaliando-se o panorama da presença das ferramentas de apoio à decisão nas pequenas empresas.
- Desenvolver pesquisa qualitativa e quantitativa com maior nível de aprofundamento, objetivando uma maior compreensão do uso da intuição na administração de negócios de micro, pequenas e médias empresas.

De forma geral, o presente estudo cumpriu com seu objetivo e demonstrou que este campo do conhecimento representa importante lacuna que deve ser ocupada por novas pesquisas que atendam aos interesses e necessidades das micro, pequenas e médias empresas, tratadas como motor de crescimento econômico, fontes de muitos empregos e promotores de inovação e competitividade.

REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR 6022**: Informação e documentação: artigo em publicação periódica científica impressa 2003.

_____. **NBR 14724**: Informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação 2011.

ALMEIDA, M. I. R. D. **Desenvolvimento de um modelo de Planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1995.

ALLISON, G. T. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. Boston: Little Brown, 1972.

AMARAL FILHO, J. D. **Micro e pequenas empresas (MPEs)**. Brasília, DF: CEPAL, Escritório no Brasil/IPEA, 2011. 59p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARROS NETO, J. D. P. **Proposta de modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BERNHARDT, A. **O processo de tomada de decisão na percepção da coalizão dominante formal**. Dissertação (Mestrado). Florianópolis, Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

BOUSTON, K. NUD*IST in Action: its use and its usefulness in a study of chronic illness in youn people. **Sociological Research Online**, v. v.2, n. n.3, 03/06/2011 1997. Disponível em: < <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/3/6.html> >.

CAO, Q.; SIMSEK, Z.; ZHANG, H. P. Modelling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 7, p. 1272-1296, Nov 2010. ISSN 0022-2380. Disponível em: < <Go to ISI>://000282221800003 >.

CASTALDI, J. G. **Posicionamento competitivo como processo mental: um estudo com empreendedores de pequenas empresas industriais paranaenses**. XXXII ENANPAD. Rio de Janeiro, RJ 2008.

CHAGAS, J. D. O. **A tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor: uma survey na Região da Missões/RS**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Santo Ângel,. 2000.

CHER, R. **A Gerência das Pequenas e Médias Empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Ed. Maltese, 1991.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

COHEN, M. D., MARCH, J. G., OLSEN. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, v.17 (1), p. 1-25, 1972.

CYERT, R. M., MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. 2a. ed. Oxford, Blackwell, 1992.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. Tradução de Cid Knipel Moreira e revisão técnica de Reinaldo O. Silva. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

DALLA, W. D.; GONÇALVES, C. A.; MUNIZ, R. M. O pensamento do estrategista: fatores que asseguram a tomada de decisões estratégicas nas pequenas e médias empresas. **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. v.8, n. n.2, p. 76-101, jul/dez-2009 2009. ISSN 2176-0756.

DI TOMMASO, M. R.; DUBBINI, S. **Towards a theory of the small firm: theoretical aspects and some policy implications**. Santiago: Cepal, 2000.

DWYER, T. **Inteligência artificial, tecnologia informacionais e seus possíveis impactos sobre as ciências sociais**. Sociologias - Revista semestral do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFRGS, n. n.5, p. 58-79, jan/jun 2001 2001.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER NETO, Gilberto e NORONHA, Sandro-MacDonald. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

FABIAN, F.; MOLINA, H.; LABIANCA, G. Understanding Decisions to Internationalize by Small and Medium-sized Firms Located in an Emerging Market. **Management International Review**, v. 49, n. 5, p. 537-563, Oct 2009. ISSN 0938-8249. Disponível em: < <Go to ISI>://000272045300001 >.

FERREIRA, V.R.M. **Psicologia econômica: estudo do comportamento econômico e da tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2004.

FONTES, J. R.; NUNES, G. S. A. The Strategist of Micro, Small and Medium Brazilian Private Company. **Rbgn-Revista Brasileira De Gestao De Negocios**, v. 12, n. 36, p. 271-288, 2010. ISSN 1806-4892. Disponível em: < <Go to ISI>://000282816200004 >.

FRANÇA, J. L. **Manual para normalização de publicações tecnico-científicas**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

GERLETTI, S. **Processo decisório estratégico na empresa industrial de pequeno porte (EIPP)**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, L.F.A. **Teoria da decisão**. São Paulo: Thomson, 2007.

GONÇALVES, Andréa; RAMOS, Lucia Maria S. V. Costa; CASTRO, Regina C. Figueiredo. Revistas científicas: características, funções e critérios de qualidade. In: POBLACION, Dinah Aguiar; WITTER, Geraldina Porto; Silva, José Fernando Modesto da (Org.). **Comunicação e produção científica**: contexto, indicadores e avaliação. São Paulo: Angellara, 2006. p. 164-190.

HARRISON, E. F. Inter-disciplinary models of decision making. **Management Decision**, v.31,no.8, p. 27-33, 1993.

HUANG, X. L. Strategic decision making in Chinese SMEs. **CHINESE MANAGEMENT STUDIES**, v. 3, n. 2, p. 87-101, 2009. ISSN 1750-614X. Disponível em: < <Go to ISI>://000284866300002 >.

IILS, I. I. F. L. S. **Definition of very small and small enterprise**. 2010. Disponível em: < <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/> >. Acesso em: 06/03/2010.

KELLE, U. **Capabilities for theory building and hypothesis testing in software for compute-aided qualitative data analysis**. 2003.

LA ROVERE, R. Perspectivas da micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, v. Edição Especial, marco, 2001.

LAUDON, J. P.; LAUDON, K. C. **Gerenciamento de sistemas de informação**. São Paulo: Pearson, 2004.

LEMES JÚNIOR, A. B.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

LEZANA, A. R. **Desarrollo regional a través del estímulo de las empresas de pequeña dimensión: una propuesta para el diseño y puesta en práctica de programas de promoción.** Tese (Doutorado). UPM-ETSII, Madrid, 1995.

LIBERMAN-YACONI, L.; HOOPER, T.; HUTCHINGS, K. Toward a Model of Understanding Strategic Decision-Making in Micro-Firms: Exploring the Australian Information Technology Sector. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 1, p. 70-95, Jan 2010. ISSN 0047-2778. Disponível em: < <Go to ISI>://000273112800005 >.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MAFRA PEREIRA, F. C., BARBOSA, R. R.. Modelos de tomada de decisão em empresas de pequeno porte: estudo de caso em uma escola de atendimento especializado de Belo Horizonte. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.9, n.4, ago., 2008.

MAFRA PEREIRA, F. C.; BARBOSA, R. R. **A decisão estratégica por executivos de micro e pequenas empresa e a cadeia alimentar informacional como modelo integrativo de fontes de informação.** X ENANCIB. João Pessoa, 2009. Disponível em <http://dci2.ccsa.ufpb.br:8080/jspui/bitstream/123456789/515/1/GT%204%20Txt%202-%20BARB~1%20COM%20T%C3%8DTULO.pdf>.

MARCH, J. G. **A Primer on Decision Making: how Decisions Happen.** Nova York: Free Press, 1994

MARCH, J. G., SIMON, H. A. **Limites cognitivos da racionalidade.** In: Teoria das organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, cap. 6, p. 192-220, 1975.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** São Paulo: Atlas, 2000.

MCGOVERN, P. Learning networks as an aid to developing strategic capability among small and medium-sized enterprises: A case study from the Irish polymer industry. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 2, p. 302-305, Apr 2006. ISSN 0047-2778. Disponível em: < <Go to ISI>://000235937300010 >.

MEDEIROS JR., A. **Sistemas integrados de gestão:** proposta para um procedimento de decisão multicritérios para avaliação estratégica. Tese (Doutorado). USP, São Paulo, 2007.

MEADOWS, Arthur Jack. **A comunicação científica.** Brasília: Briquet de Lemos, 1999. 268p.

MIGLIOLI, A. M. **Tomada de decisão na pequena empresa: estudo multicaso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão.** Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2006.

MIGLIOLI, A. M. **Tomada de decisão na pequena empresa: estudo multicaso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão.** Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

MILLER, D.W.; STARR, M.K. **Estrutura das decisões humanas.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THÉORËT, A., The Structure of "Unstructured" Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v.21, no. 2, p. 246-275, 1976.

MONTAÑO, C. E. **Micro empresa na era da globalização.** São Paulo: Cortez, 1999.

NDEMO, B.; MAINA, F. W. **Women entrepreneurs and strategic decision making.** Management Decision, v. 45, n. 1, p. 118-130, 2007. ISSN 0025-1747. Disponível em: <<Go to ISI>://000247498700009 >.

NISHIMURA, A. Z. D. F. C. **Produção bibliográfica de qualidade de vida no trabalho.** 2008. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, S. R. M. D. **Processo decisório em uma microempresa: fatores sensíveis na tomada de decisão.** Dissertação (Mestrado). Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2007.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica.** Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PONTES, D. S. **O uso da intuição e a presença de vieses cognitivos na tomada de decisão: o caso dos gestores de micro e pequenas empresas do comércio**

varejista da cidade de Fortaleza/CE. Dissertação (Mestrado). Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2009.

POZO, H.; VIDIGAL, P. R.; WALCHER, A. M. M. **Um estudo sobre a relevância dos aspectos cognitivos nas tomadas de decisões dos micro e pequenos empreendedores para planejamento e execução de estratégias socioambientais.** XII ENGEMA. São Paulo 2010.

RICHARDS, L. **Using NVIVO in qualitative research.** Australia: Sage Publications Software, 1999.

RICHARDSON, R. J. E. C. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

SAATY, T. L. **Método de análise hierárquica.** Tradução e revisão técnica da Silveira e Silva. São Paulo: McGraw-Hill, Makron, 1991.

SALLES, M. Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence, **Production Planning & Control**, 17: 3, 229 — 237, 2006.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa:** 2009. 3 ed. São Paulo: SEBRAE; DIEESE, 2010.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SIENA, O. **Metodologia da pesquisa científica:** elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho: s.n., 2009.

SILVA, E. M. *et al.* **Estatística para os cursos de economia, administração e ciências contábeis.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro: USAID, 1965.

SOUSA, J. M. D. **Gestão: técnicas e estratégias no contexto brasileiro.** São Paulo: Saraiva, 2009.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Sistemas de informação:** uma abordagem gerencial. 2 ed. Rio de Janeiro: LTD, 2002.

TEIXEIRA, A. N.; BECKER, F. Novas possibilidades da pesquisa qualitativa via sistemas CAQDAS. Sociologias - **Revista semestral do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFRGS**, v. n.5, p. p.94-114, jan/jun 2001.

TRZESNIAK, Piotr. As dimensões da qualidade dos periódicos científicos e sua presença em um instrumento da área da educação. **Revista Brasileira de Educação**, v. 11, n. 32, maio/ago. 2006.

TURBAN, E.; MACLEAN, M.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TURBAN, E.; RAINER JR., R. K.; PORTTER, R. E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YOU, J.-I. Small firms in economy theory. **Cambridge Journal of Economics**, v. 19, p. 441-462, 1995.

Apêndice A – Pesquisa na Base ISI

Ord.	<i>Institute for Scientific Information (ISI) – Web Of Science (WoS)</i>
1	ACKERMANN, F. <i>et al.</i> Using a group decision support system to add value to group model building. <i>System Dynamics Review</i> , v. 26, n. 4, p. 335-346, Oct-Dec 2010. ISSN 0883-7066. Disponível em: < <Go to ISI>://000285666700003 >.
2	ACS, Z. J. <i>et al.</i> The knowledge spillover theory of entrepreneurship. <i>Small Business Economics</i> , v. 32, n. 1, p. 15-30, Jan 2009. ISSN 0921-898X. Disponível em: < <Go to ISI>://000261959800002 >.
3	ALLEN, P. M.; VARGA, L. A co-evolutionary complex systems perspective on information systems. <i>Journal of Information Technology</i> , v. 21, n. 4, p. 229-238, Dec 2006. ISSN 0268-3962. Disponível em: < <Go to ISI>://000243393900003 >.
4	ALLISON, M. A.; BROWNING, S. Competing in the Cauldron of the global economy: tools, processes, case studies, and theory supporting economic development. <i>International Journal of Technology Management</i> , v. 33, n. 2-3, p. 130-143, 2006. ISSN 0267-5730. Disponível em: < <Go to ISI>://000234849800003 >.
5	ALSHAWI, S.; MISSI, F.; IRANI, Z. Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption - SMEs perspective. <i>Industrial Marketing Management</i> , v. 40, n. 3, p. 376-383, Apr 2011. ISSN 0019-8501. Disponível em: < <Go to ISI>://000289452900007 >.
6	ARNDT, F. Assessing dynamic capabilities: Mintzberg's schools of thought. <i>South African Journal of Business Management</i> , v. 42, n. 1, p. 1-8, Mar 2011. ISSN 0378-9098. Disponível em: < <Go to ISI>://000289764100001 >.
7	AROCENA, P.; NUNEZ, I.; VILLANUEVA, M. The effect of enhancing workers' employability on small and medium enterprises: Evidence from Spain. <i>Small Business Economics</i> , v. 29, n. 1-2, p. 191-201, Jun 2007. ISSN 0921-898X. Disponível em: < <Go to ISI>://000246276900012 >.
8	ASDECKER, B.; WIESE, J. Supply Chain Management: Simulation-based Configuration of the Returns Management Process within an SME. <i>Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis</i> , v. 62, n. 1, p. 38-55, Jan-Feb 2010. ISSN 0340-5370. Disponível em: < <Go to ISI>://000275841400003 >.
9	ASHFORTH, B. E. <i>et al.</i> Re-viewing organizational corruption - Introduction. <i>Academy of Management Review</i> , v. 33, n. 3, p. 670-684, Jul 2008. ISSN 0363-7425. Disponível em: < <Go to ISI>://000256874000005 >.
10	AUERSWALD, P. E. Entrepreneurship in the theory of the firm. <i>Small Business Economics</i> , v. 30, n. 2, p. 111-126, Feb 2008. ISSN 0921-898X. Disponível em: < <Go to ISI>://000253134000001 >.
11	BALASUBRAMANYAM, V. N.; FORSANS, N. Internationalisation drivers of Indian firms. <i>Asian Business & Management</i> , v. 9, n. 3, p. 319-340, Sep 2010. ISSN 1472-4782. Disponível em: < <Go to ISI>://000281255400003 >.
12	BALDWIN, J. S.; ALLEN, P. M.; RIDGWAY, K. An evolutionary complex systems decision-support tool for the management of operations. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , v. 30, n. 7-8, p. 700-720, 2010. ISSN 0144-3577. Disponível em: < <Go to ISI>://000282245700002 >.
13	BARBARA, B.; GYORGY, P. Local communities empowered to plan? Applying PAR to establish democratic communicative spaces for sustainable rural development. <i>Action Research</i> , v. 7, n. 3, p. 313-334, Sep 2009. ISSN 1476-7503. Disponível em: < <Go to ISI>://000273498300004 >.
14	BARBOSA, R. A.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. HOW MIDDLE MANAGERS CONTRIBUTE TO STRATEGY FORMATION PROCESS: CONNECTION OF STRATEGY PROCESSES AND STRATEGY PRACTICES. <i>Rae-Revista De Administracao De Empresas</i> , v. 50, n. 4, p. 358-370, Oct-Dec 2010. ISSN 0034-7590. Disponível em: < <Go to ISI>://000286156900002 >.
15	BERGMANN, H.; STERNBERG, R. The changing face of entrepreneurship in Germany. <i>Small Business Economics</i> , v. 28, n. 2-3, p. 205-221, Mar 2007. ISSN 0921-898X. Disponível em: < <Go to ISI>://000245135000006 >.
16	BIANCHI, C. Improving Performance and Fostering Accountability in the Public Sector through System Dynamics Modelling: From an 'External' to an 'Internal' Perspective.

	Systems Research and Behavioral Science, v. 27, n. 4, p. 361-384, Jul-Aug 2010. ISSN 1092-7026. Disponível em: < <Go to ISI>://000280420900002 >.
17	BILLOT, A. Are Choice Rationality and Social Consistency Two Sides of a Same Coin? Group Decision and Negotiation, v. 20, n. 2, p. 239-254, Mar 2011. ISSN 0926-2644. Disponível em: < <Go to ISI>://000287586800007 >.
18	BITROS, G. C.; KARAYIANNIS, A. D. Entrepreneurial morality: some indications from Greece. European Journal of International Management, v. 4, n. 4, p. 333-361, 2010. ISSN 1751-6757. Disponível em: < <Go to ISI>://000281065700002 >.
19	BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Performance Evaluation of Tangible and Intangible Aspects of the Market Area: a case study in a medium industrial company. Rbgn-Revista Brasileira De Gestao De Negocios, v. 12, n. 37, p. 425-446, 2010. ISSN 1806-4892. Disponível em: < <Go to ISI>://000285980800005 >.
20	BRUNETTO, Y.; FARR-WHARTON, R. The moderating role of trust in SME owner/managers' decision-making about collaboration. Journal of Small Business Management, v. 45, n. 3, p. 362-387, Jul 2007. ISSN 0047-2778. Disponível em: < <Go to ISI>://000247942700006 >.
21	BRUNNINGE, O.; NORDQVIST, M.; WIKLUND, J. Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. Small Business Economics, v. 29, n. 3, p. 295-308, Oct 2007. ISSN 0921-898X. Disponível em: < <Go to ISI>://000248913800005 >.
22	BRUQUE, S.; MOYANO, J. Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms. Technovation, v. 27, n. 5, p. 241-253, May 2007. ISSN 0166-4972. Disponível em: < <Go to ISI>://000246436900001 >.
23	BURBACH, R.; ROYLE, T. Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. Personnel Review, v. 39, n. 4, p. 414-431, 2010. ISSN 0048-3486. Disponível em: < <Go to ISI>://000280898400002 >.
24	CAKAR, N. D.; ERTURK, A. Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. Journal of Small Business Management, v. 48, n. 3, p. 325-359, Jul 2010. ISSN 0047-2778. Disponível em: < <Go to ISI>://000279079500003 >.
25	CAO, Q.; SIMSEK, Z.; ZHANG, H. P. Modelling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity. Journal of Management Studies, v. 47, n. 7, p. 1272-1296, Nov 2010. ISSN 0022-2380. Disponível em: < <Go to ISI>://000282221800003 >.
26	CARRAHER, S. M.; BUCHANAN, J. K.; PUJA, G. Entrepreneurial Need for Achievement in China, Latvia, and the USA. Baltic Journal of Management, v. 5, n. 3, p. 378-396, 2010. ISSN 1746-5265. Disponível em: < <Go to ISI>://000284294300006 >.
27	CASSIMAN, B.; GOLOVKO, E. Innovation and internationalization through exports. Journal of International Business Studies, v. 42, n. 1, p. 56-75, Jan 2011. ISSN 0047-2506. Disponível em: < <Go to ISI>://000286165100006 >.
28	CHELEKIS, J.; MUDAMBI, S. M. MNCs and micro-entrepreneurship in emerging economies: The case of Avon in the Amazon. Journal of International Management, v. 16, n. 4, p. 412-424, Dec 2010. ISSN 1075-4253. Disponível em: < <Go to ISI>://000286041400008 >.
29	CHENG, J. K.; TAHAR, R. M.; ANG, C. L. Understanding the complexity of container terminal operation through the development of system dynamics model. International Journal of Shipping and Transport Logistics, v. 2, n. 4, p. 429-443, 2010. ISSN 1756-6517. Disponível em: < <Go to ISI>://000284247500005 >.
30	DAMBORSKY, M.; WOKOUN, R. LOCATION FACTORS OF SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP UNDER THE ECONOMIC CONDITIONS OF THE CZECH REPUBLIC. E & M Ekonomie a Management, v. 13, n. 2, p. 32-43, 2010. ISSN 1212-3609. Disponível em: < <Go to ISI>://000283638300003 >.
31	DAVIDSON, E. J.; CHISMAR, W. G. The interaction of institutionally triggered and technology-triggered social structure change: An investigation of computerized physician order entry. Mis Quarterly, v. 31, n. 4, p. 739-758, Dec 2007. ISSN 0276-7783. Disponível em: < <Go to ISI>://000251201700006 >.
32	DAVIES, B.; DOWNWARD, P. Exploring price and non-price decision making in the UK package tour industry: Insights from small-scale travel agents and tour operators. Tourism Management, v. 28, n. 5, p. 1236-1261, Oct 2007. ISSN 0261-5177. Disponível em: <

	<Go to ISI>://000248077100008 >.
33	DE REYCK, B.; DEGRAEVE, Z. MABS: Spreadsheet-based decision support for precision marketing. <i>European Journal of Operational Research</i> , v. 171, n. 3, p. 935-950, Jun 2006. ISSN 0377-2217. Disponível em: < <Go to ISI>://000235260200016 >.
34	DIETZ, G. <i>et al.</i> HRM inside UK e-commerce firms - Innovations in the 'new' economy and continuities with the 'old'. <i>International Small Business Journal</i> , v. 24, n. 5, p. 443-470, Oct 2006. ISSN 0266-2426. Disponível em: < <Go to ISI>://000241705000001 >.
35	DIMITRATOS, P. <i>et al.</i> Governance Mechanisms of Small and Medium Enterprise International Partner Management. <i>British Journal of Management</i> , v. 21, n. 3, p. 754-771, Sep 2010. ISSN 1045-3172. Disponível em: < <Go to ISI>://000280989200010 >.
36	EAMETS, R.; MYGIND, N.; SPITSA, N. The development of employee financial participation in Estonia. <i>Baltic Journal of Management</i> , v. 3, n. 2, p. 218-231, 2008. ISSN 1746-5265. Disponível em: < <Go to ISI>://000258319900007 >.
37	EKANEM, I.; SMALLBONE, D. Learning in small manufacturing firms - The case of investment decision-making behaviour. <i>International Small Business Journal</i> , v. 25, n. 2, p. 107-129, Apr 2007. ISSN 0266-2426. Disponível em: < <Go to ISI>://000246844400001 >.
38	ENDRES, A. M.; WOODS, C. R. Modern theories of entrepreneurial behavior: A comparison and appraisal. <i>Small Business Economics</i> , v. 26, n. 2, p. 189-202, Mar 2006. ISSN 0921-898X. Disponível em: < <Go to ISI>://000234686000007 >.
39	ESCRIBA-ESTEVE, A.; SANCHEZ-PEINADO, L.; SANCHEZ-PEINADO, E. Moderating influences on the firm's strategic orientation-perform relation. <i>International Small Business Journal</i> , v. 26, n. 4, p. 463-489, Aug 2008. ISSN 0266-2426. Disponível em: < <Go to ISI>://000258104900003 >.
40	ESCRIBA-ESTEVE, A.; SANCHEZ-PEINADO, L.; SANCHEZ-PEINADO, E. The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-sized Enterprises. <i>British Journal of Management</i> , v. 20, n. 4, p. 581-597, Dec 2009. ISSN 1045-3172. Disponível em: < <Go to ISI>://000272770700012 >.
41	FABIAN, F.; MOLINA, H.; LABIANCA, G. Understanding Decisions to Internationalize by Small and Medium-sized Firms Located in an Emerging Market. <i>Management International Review</i> , v. 49, n. 5, p. 537-563, Oct 2009. ISSN 0938-8249. Disponível em: < <Go to ISI>://000272045300001 >.
42	FONTES, J. R.; NUNES, G. S. A. The Strategist of Micro, Small and Medium Brazilian Private Company. <i>Rbgn-Revista Brasileira De Gestao De Negocios</i> , v. 12, n. 36, p. 271-288, 2010. ISSN 1806-4892. Disponível em: < <Go to ISI>://000282816200004 >.
43	FRYER, B.; STEWART, T. A.; CHAMBERS, J. CISCO SEES THE FUTURE. <i>Harvard Business Review</i> , v. 86, n. 11, p. 72-+, Nov 2008. ISSN 0017-8012. Disponível em: < <Go to ISI>://000260372300015 >.
44	FU, H. P. <i>et al.</i> The impact of market freedom on the adoption of third-party electronic marketplaces: A fuzzy AHP analysis. <i>Industrial Marketing Management</i> , v. 37, n. 6, p. 698-712, Aug 2008. ISSN 0019-8501. Disponível em: < <Go to ISI>://000259709100010 >.
45	GARCIA, R.; BARDHI, F.; FRIEDRICH, C. Overcoming consumer resistance to innovation. <i>Mit Sloan Management Review</i> , v. 48, n. 4, p. 82-+, Sum 2007. ISSN 1532-9194. Disponível em: < <Go to ISI>://000248059400018 >.
46	GAVETTI, G. Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development. <i>Organization Science</i> , v. 16, n. 6, p. 599-617, Nov-Dec 2005. ISSN 1047-7039. Disponível em: < <Go to ISI>://000234454000003 >.
47	GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D.; OCASIO, W. Neo-carnegie: The carnegie school 's past, present, and reconstructing for the future. <i>Organization Science</i> , v. 18, n. 3, p. 523-536, May-Jun 2007. ISSN 1047-7039. Disponível em: < <Go to ISI>://000249060400013 >.
48	GELB, B. D.; BUSH, D. The marketing consequences of competitor lawsuits. <i>Mit Sloan Management Review</i> , v. 47, n. 2, p. 21-+, Win 2006. ISSN 1532-9194. Disponível em: < <Go to ISI>://000234848800008 >.
49	GRAY, D. E.; EKINCI, Y.; GOREGAOKAR, H. Coaching SME managers: business development or personal therapy? A mixed methods study. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , v. 22, n. 4, p. 863-882, 2011. ISSN 0958-5192. Disponível em: < <Go to ISI>://000288538100006 >.
50	GRIESSMAIR, M.; KOESZEGI, S. T. Exploring the Cognitive-Emotional Fugue in

	Electronic Negotiations. Group Decision and Negotiation, v. 18, n. 3, p. 213-234, May 2009. ISSN 0926-2644. Disponível em: < <Go to ISI>://000265833100003 >.
51	HANLEY, A.; GIRMA, S. New ventures and their credit terms. Small Business Economics, v. 26, n. 4, p. 351-364, May 2006. ISSN 0921-898X. Disponível em: < <Go to ISI>://000237857300004 >.
52	HANNAH, S. T.; LESTER, P. B. A multilevel approach to building and leading learning organizations. Leadership Quarterly, v. 20, n. 1, p. 34-48, Feb 2009. ISSN 1048-9843. Disponível em: < <Go to ISI>://000263285100004 >.
53	HENDRY, K. P.; KIEL, G. C.; NICHOLSON, G. How Boards Strategise: A Strategy as Practice View. Long Range Planning, v. 43, n. 1, p. 33-56, Feb 2010. ISSN 0024-6301. Disponível em: < <Go to ISI>://000275023300003 >.
54	HIGON, D. A.; DRIFFIELD, N. Exporting and innovation performance: Analysis of the annual Small Business Survey in the UK. International Small Business Journal, v. 29, n. 1, p. 4-24, Feb 2011. ISSN 0266-2426. Disponível em: < <Go to ISI>://000287531100001 >.
55	HOON, C. Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. Human Relations, v. 60, n. 6, p. 921-952, Jun 2007. ISSN 0018-7267. Disponível em: < <Go to ISI>://000247998400004 >.
56	HUANG, X. L. Strategic decision making in Chinese SMEs. CHINESE MANAGEMENT STUDIES, v. 3, n. 2, p. 87-101, 2009. ISSN 1750-614X. Disponível em: < <Go to ISI>://000284866300002 >.
57	HUSSINGER, K. On the importance of technological relatedness: SMEs versus large acquisition targets. Technovation, v. 30, n. 1, p. 57-64, Jan 2010. ISSN 0166-4972. Disponível em: < <Go to ISI>://000272918800006 >.
58	HYDE, K. F.; LAESSER, C. A structural theory of the vacation. Tourism Management, v. 30, n. 2, p. 240-248, Apr 2009. ISSN 0261-5177. Disponível em: < <Go to ISI>://000263444800010 >.
59	JAGODA, K.; MAHESHWARI, B.; LONSETH, R. Key issues in managing technology transfer projects Experiences from a Canadian SME. Management Decision, v. 48, n. 3, p. 366-382, 2010. ISSN 0025-1747. Disponível em: < <Go to ISI>://000278760200003 >.
60	KAKLAUSKAS, A. <i>et al.</i> INTEGRATED MODEL AND SYSTEM FOR PASSIVE HOUSES MULTIPLE CRITERIA ANALYSIS. International Journal of Strategic Property Management, v. 15, n. 1, p. 74-90, Mar 2011. ISSN 1648-715X. Disponível em: < <Go to ISI>://000289374800007 >.
61	KAKLAUSKAS, A.; AMARATUNGA, D.; HAIGH, R. KNOWLEDGE MODEL FOR POST-DISASTER MANAGEMENT. International Journal of Strategic Property Management, v. 13, n. 2, p. 117-128, 2009. ISSN 1648-715X. Disponível em: < <Go to ISI>://000279181500004 >.
62	KELLY, S.; NOONAN, C. Anxiety and psychological security in offshoring relationships: the role and development of trust as emotional commitment. Journal of Information Technology, v. 23, n. 4, p. 232-248, Dec 2008. ISSN 0268-3962. Disponível em: < <Go to ISI>://000262106400003 >.
63	KOC, E.; ALTINAY, G. An analysis of seasonality in monthly per person tourist spending in Turkish inbound tourism from a market segmentation perspective. Tourism Management, v. 28, n. 1, p. 227-237, Feb 2007. ISSN 0261-5177. Disponível em: < <Go to ISI>://000242556800019 >.
64	KOHN, S.; HUSIG, S. Potential benefits, current supply, utilization and barriers to adoption: An exploratory study on German SMEs and innovation <i>software</i> . Technovation, v. 26, n. 8, p. 988-998, Aug 2006. ISSN 0166-4972. Disponível em: < <Go to ISI>://000239863500007 >.
65	KORHONEN-SANDE, S. Micro-foundations of market orientation: Influencing non-marketing managers' customer information processing. Industrial Marketing Management, v. 39, n. 4, p. 661-671, May 2010. ISSN 0019-8501. Disponível em: < <Go to ISI>://000279059500014 >.
66	KUMAR, S.; RESSLER, T.; AHRENS, M. Educating rational decision-makers about uncertainty using US social security investment economics. Journal of the Operational Research Society, v. 58, n. 10, p. 1294-1305, Oct 2007. ISSN 0160-5682. Disponível em: < <Go to ISI>://000249444000004 >.
67	LAWSON, C. P.; LONGHURST, P. J.; IVEY, P. C. The application of a new research and

	development project selection model in SMEs. <i>Technovation</i> , v. 26, n. 2, p. 242-250, Feb 2006. ISSN 0166-4972. Disponível em: < <Go to ISI>://000235728900011 >.
68	LI, S. L.; SHANG, J.; SLAUGHTER, S. A. Why Do <i>Software</i> Firms Fail? Capabilities, Competitive Actions, and Firm Survival in the <i>Software</i> Industry from 1995 to 2007. <i>Information Systems Research</i> , v. 21, n. 3, p. 631-654, Sep 2010. ISSN 1047-7047. Disponível em: < <Go to ISI>://000281924300011 >.
69	LIBERMAN-YACONI, L.; HOOPER, T.; HUTCHINGS, K. Toward a Model of Understanding Strategic Decision-Making in Micro-Firms: Exploring the Australian Information Technology Sector. <i>Journal of Small Business Management</i> , v. 48, n. 1, p. 70-95, Jan 2010. ISSN 0047-2778. Disponível em: < <Go to ISI>://000273112800005 >.
70	LICHTENTHALER, U.; ERNST, H.; HOEGL, M. Not-Sold-Here: How Attitudes Influence External Knowledge Exploitation. <i>Organization Science</i> , v. 21, n. 5, p. 1054-1071, Sep-Oct 2010. ISSN 1047-7039. Disponível em: < <Go to ISI>://000281948400006 >.
71	LIN, Z. J.; LIU, M. The Determinants of Auditor Switching from the Perspective of Corporate Governance in China. <i>Corporate Governance-an International Review</i> , v. 17, n. 4, p. 476-491, Jul 2009. ISSN 0964-8410. Disponível em: < <Go to ISI>://000268052300006 >.
72	LU, J. R. Dealer spread and portfolio selection under price risks: evidence from the gold service industry. <i>Service Industries Journal</i> , v. 31, n. 6, p. 975-996, 2011. ISSN 0264-2069. Disponível em: < <Go to ISI>://000288278900010 >.
73	LUO, Y. D. Toward the micro- and macro-level consequences of interactional justice in cross-cultural joint ventures. <i>Human Relations</i> , v. 59, n. 8, p. 1019-1047, Aug 2006. ISSN 0018-7267. Disponível em: < <Go to ISI>://000240863200001 >.
74	MAANI, K.; LI, A. Decision-Making in Complex Systems: Relationship Between Scale of Change and Performance. <i>Systems Research and Behavioral Science</i> , v. 27, n. 5, p. 567-584, Sep-Oct 2010. ISSN 1092-7026. Disponível em: < <Go to ISI>://000282488600008 >.
75	MARCATI, A.; GUIDO, G.; PELUSO, A. M. The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. <i>Research Policy</i> , v. 37, n. 9, p. 1579-1590, Oct 2008. ISSN 0048-7333. Disponível em: < <Go to ISI>://000260021600013 >.
76	MARSDEN, J. R. The Internet and DSS: massive, real-time data availability is changing the DSS landscape. <i>Information Systems and E-Business Management</i> , v. 6, n. 2, p. 193-203, Mar 2008. ISSN 1617-9846. Disponível em: < <Go to ISI>://000207795100005 >.
77	MARTINEZ-COSTA, M.; JIMENEZ-JIMENEZ, D. The Effectiveness of TQM The Key Role of Organizational Learning in Small Businesses. <i>International Small Business Journal</i> , v. 27, n. 1, p. 98-125, Feb 2009. ISSN 0266-2426. Disponível em: < <Go to ISI>://000263867200004 >.
78	MCGOVERN, P. Learning networks as an aid to developing strategic capability among small and medium-sized enterprises: A case study from the Irish polymer industry. <i>Journal of Small Business Management</i> , v. 44, n. 2, p. 302-305, Apr 2006. ISSN 0047-2778. Disponível em: < <Go to ISI>://000235937300010 >.
79	MEGICKS, P. Levels of strategy and performance in UK small retail businesses. <i>Management Decision</i> , v. 45, n. 3, p. 484-502, 2007. ISSN 0025-1747. Disponível em: < <Go to ISI>://000247736100012 >.
80	MUELLER, P. Entrepreneurship in the region: Breeding ground for nascent entrepreneurs? <i>Small Business Economics</i> , v. 27, n. 1, p. 41-58, Aug 2006. ISSN 0921-898X. Disponível em: < <Go to ISI>://000240475800004 >.
81	NAM, C. W.; RADULESCU, D. M. Effects of corporate tax reforms on SMEs' investment decisions under the particular consideration of inflation. <i>Small Business Economics</i> , v. 29, n. 1-2, p. 101-118, Jun 2007. ISSN 0921-898X. Disponível em: < <Go to ISI>://000246276900007 >.
82	NDEMO, B.; MAINA, F. W. Women entrepreneurs and strategic decision making. <i>Management Decision</i> , v. 45, n. 1, p. 118-130, 2007. ISSN 0025-1747. Disponível em: < <Go to ISI>://000247498700009 >.
83	NOORAIE, M. Decision magnitude of impact and strategic decision-making process output. <i>Management Decision</i> , v. 46, n. 3-4, p. 640-655, 2008. ISSN 0025-1747. Disponível em: < <Go to ISI>://000258552900018 >.
84	NUNES, P. F.; MERRIHUE, J. The continuing power of mass advertising. <i>Mit Sloan</i>

	Management Review, v. 48, n. 2, p. 63-+, Win 2007. ISSN 1532-9194. Disponível em: < <Go to ISI>://000243477000013 >.
85	NUNEZ, I. OUTSOURCING OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH: AN ANALYSIS OF THE MAKE OR BUY DECISION. Human Resource Management, v. 48, n. 6, p. 941-958, Nov-Dec 2009. ISSN 0090-4848. Disponível em: < <Go to ISI>://000272340400006 >.
86	OJALA, A.; TYRVAINEN, P. Market entry decisions of US small and medium-sized software firms. Management Decision, v. 46, n. 1-2, p. 187-200, 2008. ISSN 0025-1747. Disponível em: < <Go to ISI>://000258552800012 >.
87	OLSON, D. L. <i>et al.</i> Simulation as a pedagogical tool for managerial decision-making in a transition economy. Journal of the Operational Research Society, v. 57, n. 9, p. 1019-1026, Sep 2006. ISSN 0160-5682. Disponível em: < <Go to ISI>://000241588100001 >.
88	OUHIMMOU, M. <i>et al.</i> Optimization Helps Shermag Gain Competitive Edge. Interfaces, v. 39, n. 4, p. 329-344, Jul-Aug 2009. ISSN 0092-2102. Disponível em: < <Go to ISI>://000268685200006 >.
89	PACHECO-DE-ALMEIDA, G. EROSION, TIME COMPRESSION, AND SELF-DISPLACEMENT OF LEADERS IN HYPERCOMPETITIVE ENVIRONMENTS. Strategic Management Journal, v. 31, n. 13, p. 1498-1526, Dec 2010. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://000284014000007 >.
90	PANGBURN, M. S.; SUNDARESAN, S. Capacity decisions for high-tech products with obsolescence. European Journal of Operational Research, v. 197, n. 1, p. 102-111, Aug 2009. ISSN 0377-2217. Disponível em: < <Go to ISI>://000264387400012 >.
91	PAPATHANASIOU, J.; MANOS, B. D. An approximation algorithm for the location of dairy enterprises under time constraints. European Journal of Operational Research, v. 182, n. 3, p. 1479-1487, Nov 2007. ISSN 0377-2217. Disponível em: < <Go to ISI>://000247336400032 >.
92	PASUPATHY, K. S.; MEDINA-BORJA, A. Integrating Excel, Access, and Visual Basic to deploy performance measurement and evaluation at the American Red Cross. Interfaces, v. 38, n. 4, p. 324-337, Jul-Aug 2008. ISSN 0092-2102. Disponível em: < <Go to ISI>://000258883100011 >.
93	PEDRAJA-REJAS, L.; RODRIGUEZ-PONCE, E.; RODRIGUEZ-PONCE, J. Knowledge management and organizational efficacy in small and medium enterprises. Revista Venezolana De Gerencia, v. 14, n. 48, p. 495-506, Oct-Dec 2009. ISSN 1315-9984. Disponível em: < <Go to ISI>://000273954800002 >.
94	PFAFFENBICHLER, P.; EMBERGER, G.; SHEPHERD, S. A system dynamics approach to land use transport interaction modelling: the strategic model MARS and its application. System Dynamics Review, v. 26, n. 3, p. 262-282, Jul-Sep 2010. ISSN 0883-7066. Disponível em: < <Go to ISI>://000282473300005 >.
95	PICHOT, L.; PIERRE, J.; BURLOT, F. Management practices in companies through sport. Management Decision, v. 47, n. 1, p. 137-150, 2009. ISSN 0025-1747. Disponível em: < <Go to ISI>://000264942900010 >.
96	PIVA, M.; VIVARELLI, M. The role of skills as a major driver of corporate R&D. International Journal of Manpower, v. 30, n. 8, p. 835-852, 2009. ISSN 0143-7720. Disponível em: < <Go to ISI>://000273514200004 >.
97	PLA-BARBER, J.; SANCHEZ-PEINADO, E.; MADHOK, A. Investment and Control Decisions in Foreign Markets: Evidence from Service Industries. British Journal of Management, v. 21, n. 3, p. 736-753, Sep 2010. ISSN 1045-3172. Disponível em: < <Go to ISI>://000280989200009 >.
98	POOLE, M. S.; DOBOSH, M. Exploring Conflict Management Processes in Jury Deliberations Through Interaction Analysis. Small Group Research, v. 41, n. 4, p. 408-426, Aug 2010. ISSN 1046-4964. Disponível em: < <Go to ISI>://000280195400004 >.
99	PRIEM, R. L.; WALTERS, B. A.; LI, S. L. Decisions, Decisions! How Judgment Policy Studies Can Integrate Macro and Micro Domains in Management Research. Journal of Management, v. 37, n. 2, p. 553-580, Mar 2011. ISSN 0149-2063. Disponível em: < <Go to ISI>://000286805400010 >.
100	RAGUSEO, D.; HOREHAJOVA, M. AN IN-CLASS EXPERIMENT WITH AUGUSTIN COURNOT. E & M Ekonomie a Management, v. 12, n. 4, p. 40-45, 2009. ISSN 1212-3609. Disponível em: < <Go to ISI>://000272280800004 >.
101	RALSTON, D. A. <i>et al.</i> Ethical preferences for influencing superiors: A 41-society study.

	Journal of International Business Studies, v. 40, n. 6, p. 1022-1045, Aug 2009. ISSN 0047-2506. Disponível em: < <Go to ISI>://000268179200008 >.
102	RAUCH, A.; FRESE, M. Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 16, n. 4, p. 353-385, Dec 2007. ISSN 1359-432X. Disponível em: < <Go to ISI>://000252591300001 >.
103	REYNOLDS, P. L.; LANCASTER, G. Predictive strategic marketing management decisions in small firms - A possible Bayesian solution. Management Decision, v. 45, n. 6, p. 1038-1057, 2007. ISSN 0025-1747. Disponível em: < <Go to ISI>://000247639300008 >.
104	ROST, K.; OSTERLOH, M. Opening the Black Box of Upper Echelons: Drivers of Poor Information Processing During the Financial Crisis. Corporate Governance-an International Review, v. 18, n. 3, p. 212-233, May 2010. ISSN 0964-8410. Disponível em: < <Go to ISI>://000278397400005 >.
105	RUZZIER, M. <i>et al.</i> Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration, v. 24, n. 1, p. 15-29, Mar 2007. ISSN 0825-0383. Disponível em: < <Go to ISI>://000247454300003 >.
106	SAFFU, K.; WALKER, J. H.; HINSON, R. An empirical study of perceived strategic value and adoption constructs: the Ghanaian case. Management Decision, v. 45, n. 7, p. 1083-1101, 2007. ISSN 0025-1747. Disponível em: < <Go to ISI>://000249599800002 >.
107	SALISBURY, W. D.; PARENT, M.; CHIN, W. W. Robbing Peter to pay Paul: The differential effect of GSS restrictiveness on process satisfaction and group cohesion. Group Decision and Negotiation, v. 17, n. 4, p. 303-320, Jul 2008. ISSN 0926-2644. Disponível em: < <Go to ISI>://000256766800003 >.
108	SALVATO, C.; RERUP, C. Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities. Journal of Management, v. 37, n. 2, p. 468-490, Mar 2011. ISSN 0149-2063. Disponível em: < <Go to ISI>://000286805400007 >.
109	SCHWENS, C.; EICHE, J.; KABST, R. The Moderating Impact of Informal Institutional Distance and Formal Institutional Risk on SME Entry Mode Choice. Journal of Management Studies, v. 48, n. 2, p. 330-351, Mar 2011. ISSN 0022-2380. Disponível em: < <Go to ISI>://000287396700005 >.
110	SERRA, L. T. E.; MARTINS, R. S.; BRONZO, M. Public-Private Environment in the Port Operation Decision-Making Process in Brazil: a case study. Rbgm-Revista Brasileira De Gestao De Negocios, v. 11, n. 31, p. 183-199, Apr-Jun 2009. ISSN 1806-4892. Disponível em: < <Go to ISI>://000268127600006 >.
111	SONG, J.; ZAHEDI, F. M. Internet market strategies: Antecedents and implications. Information & Management, v. 43, n. 2, p. 222-238, Mar 2006. ISSN 0378-7206. Disponível em: < <Go to ISI>://000235267100007 >.
112	SOULSBY, A.; CLARK, E. Changing patterns of employment in post-socialist organizations in Central and Eastern Europe: management action in a transitional context. International Journal of Human Resource Management, v. 17, n. 8, p. 1396-1410, Aug 2006. ISSN 0958-5192. Disponível em: < <Go to ISI>://000240122300005 >.
113	SPEAKMAN, J.; RYALS, L. A re-evaluation of conflict theory for the management of multiple, simultaneous conflict episodes. International Journal of Conflict Management, v. 21, n. 2, p. 186-201, 2010. ISSN 1044-4068. Disponível em: < <Go to ISI>://000278966900004 >.
114	SYED, J.; KRAMAR, R. What is the Australian model for managing cultural diversity? Personnel Review, v. 39, n. 1-2, p. 96-115, 2010. ISSN 0048-3486. Disponível em: < <Go to ISI>://000274775900006 >.
115	TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, Dec 2007. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://000251021800003 >.
116	THORGREN, S.; WINCENT, J.; ANOKHIN, S. The Importance of Compensating Strategic Network Board Members for Network Performance: A Contingency Approach. British Journal of Management, v. 21, n. 1, p. 131-151, Mar 2010. ISSN 1045-3172. Disponível em: < <Go to ISI>://000274701500009 >.

117	TURBAN, E.; LIANG, T. P.; WU, S. P. J. A Framework for Adopting Collaboration 2.0 Tools for Virtual Group Decision Making. <i>Group Decision and Negotiation</i> , v. 20, n. 2, p. 137-154, Mar 2011. ISSN 0926-2644. Disponível em: < <Go to ISI>://000287586800002 >.
118	UHMANN, J. THE MOTIVE POWER DEVELOPMENT OF THE COMPANIES. <i>E & M Ökonomie a Management</i> , v. 12, n. 1, p. 31-36, 2009. ISSN 1212-3609. Disponível em: < <Go to ISI>://000264108200003 >.
119	ULUBASOGLU, M. A.; AKDIS, M.; KOK, S. B. Internationalization and Alliance Formation Evidence from Turkish SMEs. <i>International Small Business Journal</i> , v. 27, n. 3, p. 337-361, Jun 2009. ISSN 0266-2426. Disponível em: < <Go to ISI>://000266818000004 >.
120	URBANAVICIENE, V.; KAKLAUSKAS, A.; ZAVADSKAS, E. K. THE CONCEPTUAL MODEL OF CONSTRUCTION AND REAL ESTATE NEGOTIATION. <i>International Journal of Strategic Property Management</i> , v. 13, n. 1, p. 53-70, 2009. ISSN 1648-715X. Disponível em: < <Go to ISI>://000279181300004 >.
121	VOGT, A. C.; PULL, K. Why Fathers (Don't) Take Parental Leave. <i>Microeconomic vs. Personality Based Determinants</i> . <i>Zeitschrift Fur Personalforschung</i> , v. 24, n. 1, p. 48-68, 2010. ISSN 0179-6437. Disponível em: < <Go to ISI>://000277172800004 >.
122	WAGNER, J. What a difference a Y makes-female and male nascent entrepreneurs in Germany. <i>Small Business Economics</i> , v. 28, n. 1, p. 1-21, Jan 2007. ISSN 0921-898X. Disponível em: < <Go to ISI>://000243691600001 >.
123	WALTER, J.; LECHNER, C.; KELLERMANN, F. W. Disentangling alliance management processes: Decision making, politicality, and alliance performance. <i>Journal of Management Studies</i> , v. 45, n. 3, p. 530-560, May 2008. ISSN 0022-2380. Disponível em: < <Go to ISI>://000254991000004 >.
124	WESTLAND, J. C.; SEE-TO, E. W. K. The short-run price-performance dynamics of microcomputer technologies. <i>Research Policy</i> , v. 36, n. 5, p. 591-604, Jun 2007. ISSN 0048-7333. Disponível em: < <Go to ISI>://000247763400001 >.
125	WIERZBICKI, A. P. Modelling as a way of organising knowledge. <i>European Journal of Operational Research</i> , v. 176, n. 1, p. 610-635, Jan 2007. ISSN 0377-2217. Disponível em: < <Go to ISI>://000241709600042 >.
126	YAN, L.; ZHAO, H.; BARON, R. A. Influence of founder-CEOs' personal values on firm performance: Moderating effects of firm age and size. <i>Journal of Management</i> , v. 33, n. 5, p. 673-696, Oct 2007. ISSN 0149-2063. Disponível em: < <Go to ISI>://000249873000001 >.
127	ZAVADSKAS, E. K.; KAKLAUSKAS, A.; BANAITIS, A. REAL ESTATE'S KNOWLEDGE AND DEVICE-BASED DECISION SUPPORT SYSTEM. <i>International Journal of Strategic Property Management</i> , v. 14, n. 3, p. 271-282, 2010. ISSN 1648-715X. Disponível em: < <Go to ISI>://000281808800007 >.
128	ZHENG, C.; MORRISON, M.; O'NEILL, G. An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , v. 17, n. 10, p. 1772-1803, Oct 2006. ISSN 0958-5192. Disponível em: < <Go to ISI>://000242213000004 >.

Apêndice B – Pesquisa na Base SciELO

Ord.	SciELO
1	ALENCAR, L. H.; ALMEIDA, A. T. D. Multicriteria decision group model for the selection of suppliers. p. 321-337, 2008.
2	BIN, D.; CASTOR, B. V. J. Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. p. 35-56, 2007.
3	CASTRO, N. <i>et al.</i> Modelo para la selección de <i>software</i> ERP: el caso de Venezuela (MODEL FOR THE SELECTION OF ERP SOFTWARE: THE VENEZUELAN CASE). p. 125-137, 2006.
4	CHUNG, S. H.; TANG, H.-L.; AHMAD, I. Modularity, Integration and IT Personnel Skills Factors in Linking ERP to SCM Systems. p. 1-3, 2011.
5	DIAZ, J. LA EFICIENCIA TÉCNICA COMO UN NUEVO CRITERIO DE OPTIMIZACIÓN PARA LA GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA A CORTO PLAZO (TECHNICAL EFFICIENCY AS A NEW APPROACH TO HYDROELECTRIC GENERATION IN THE SHORT TERM). p. 91-100, 2009.
6	ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. p. 93-110, 2006.
7	FAVARETTO, F. Melhoria da qualidade da informação no controle da produção: estudo exploratório utilizando Data Warehouse (Information quality improve on production control: an exploratory study using Data Warehouse). p. 343-353, 2007.
8	GALVÁN-BOBADILLA, I.; SANTOS-DOMÍNGUEZ, M.; PEREZ-DÍAZ, J. A. Generic Model to Send Secure Alerts for Utility Companies (Modelo genérico para el envío de alertas seguras en empresas del sector energético). p. 217-231, 2010.
9	GONZÁLEZ ORTIZ, R.; ZÚÑIGA ÁLVAREZ, A. Método CEPCEs para la Evaluación del Potencial Emprendedor. p. 77-99, 2011.
10	GONZÁLEZ-CRUZ, M. C. <i>et al.</i> Equipos multidisciplinares en el diseño de productos de apoyo para personas con discapacidad (Multidisciplinary teams designing products for aiding disabled people). p. 142-147, 2009.
11	HOFMANN, R. M. <i>et al.</i> Aspectos técnicos e institucionais de um sistema de inteligência competitiva desenvolvido para a indústria de máquinas para madeira (Technical and institutional issues of an intelligence competitive system for woodworking machinery industry). p. 61-86, 2008.
12	LIMA, M. G. F.; RODRIGUES, L. H. A. Árvore de decisão aplicada em dados de incubação de matrizes de postura Hy-Line W36 (Decision tree applied to hatchery databases of Hy-Line W-36). p. 1550-1556, 2010.
13	LUTHRIA, H.; RABHI, F. Service Oriented Computing in Practice: An Agenda for Research into the Factors Influencing the Organizational Adoption of Service Oriented Architectures. p. 39-56, 2009.
14	MARCANO AULAR, Y. J.; TALAVERA PEREIRA, R. Minería de Datos como soporte a la toma de decisiones empresariales (Data Mining as a Support for Enterprise Decision Making). p. 104-118, 2007.
15	MATTIODA, R. A.; FAVARETTO, F. Qualidade da informação em duas empresas que utilizam Data Warehouse na perspectiva do consumidor de informação: um estudo de caso (Information quality in Data Warehouse enterprises users). p. 645-666, 2009.
16	MEDINA, J. R.; ROMERO, R. L.; PÉREZ, G. A. Localización de una planta industrial: Revisión crítica y adecuación de los criterios empleados en esta decisión (Plant site selection: Critical review and adequation criteria used in this decision). p. 271-274, 2009.
17	MONTOYA TORRES, J. R. Resolución del problema de diseño de redes de producción-distribución internacionales para una empresa multinacional colombiana (Solution of international production-distribution network problem for a Colombian multinational company). p. 105-131, 2009.
18	OLIVEIRA, P. H.; PAULA NETO, W. D.; OLIVEIRA, F. H. R. D. Monitoramento ambiental e fontes de informação para a tomada de decisão estratégica: o caso dos varejos formais instalados nas imediações do shopping popular Oiapoque em Belo

	Horizonte (Environmental monitoring and information sources for strategic decision making: the case of formal retailers installed near the popular shopping Oiapoque in Belo Horizonte). p. 103-114, 2008.
19	PANDOLFO, A. <i>et al.</i> Aplicación del modelo de evaluación de proyectos habitacionales para la medición de la satisfacción de las necesidades del usuario (Applications of a housing project evaluation model for measuring of the satisfaction of user needs). p. 42-51, 2008.
20	PINHEIRO, A. C.; FERREIRA, A. G.; GONÇALVES, A. C. Metodologia para Determinação da Área a Partir da qual a Implementação de Planos de Gestão Florestal Origina Ganhos Positivos (Methodology for the Determination of the Minimum Area Above Which the Management Forest Plans Originate Positive Gains / Méthodologie pour la Détermination de la Superficie Minimum pour l'Implémentation des Plans de Gestion Forestière). p. 89-96, 2008.
21	RIGOTTO, R. M. Inserção da saúde nos estudos de impacto ambiental: o caso de uma termelétrica a carvão mineral no Ceará (The inclusion of health in environmental impact studies: case report of a coal-fired power plant in Ceará State). p. 2049-2059, 2009.
22	ROSELL ORTIZ, F. <i>et al.</i> Síndrome coronario agudo con elevación del segmento ST (SCACEST): Estrategia de consenso para una reperfusión precoz. Empresa pública de emergencias sanitarias (EPES) y grupo ARIAM-Andalucía (Acute coronary syndrome (ACS) with elevated ST segment: consensus strategy for early reperfusion. The Public Enterprise for Health Emergencies and the ARIAM Project Andalusia). p. 502-509, 2007.
23	SEVILLA JUÁREZ, E.; ESCOBAR TOLEDO, C. E. The Efficiency of Preventive Maintenance Planning and the Multicriteria Methods: A Case Study (La Eficiencia de la Planeación del Mantenimiento Preventivo y los Métodos Multicriterio: Estudio de un Caso). p. 208-215, 2008.
24	SOUZA, Z. M. D. <i>et al.</i> Análise dos atributos do solo e da produtividade da cultura de cana-de-açúcar com o uso da geoestatística e árvore de decisão (Analyze the soil attributes and sugarcane yield culture with the use of geostatistics and decision trees). p. 840-847, 2010.
25	SUÁREZ, J. <i>et al.</i> Factores de éxito y fracaso en el comportamiento innovador de las empresas ganaderas cubanas (Success and failure factors in the innovating performance of the Cuban livestock production enterprises). p. 1-1, 2007.
26	VIEIRA, R. A. M. <i>et al.</i> Dairy goat husbandry amongst the household agriculture: herd and economic indexes from a case study in Rio de Janeiro, Brazil (A caprinocultura leiteira na agricultura familiar: índices zootécnicos e econômicos de um estudo de caso no estado do Rio de Janeiro, Brasil). p. 203-213, 2009.
27	WEGNER, D.; FERASSO, M.; FRACASSO, E. M. Decisões financeiras na empresa biscoitos Santa Cruz (Financial decisions in the Santa Cruz cookie company). p. 505-519, 2009.

Apêndice C – Pesquisa na Base Domínio Público

Domínio Público (Termo: Decisão)

Ord.	Título	Autor	IES
1.	A dinâmica dos custos sob a ótica da cadeia de valor: o desenvolvimento de um sistema para o aperfeiçoamento do processo decisório e da competitividade	Fabrizio Carlo Mezzari	UDESC/ADMINISTRAÇÃO
2.	A escolha de um custodiante para administradora financeira: análise multatributo por mediações conjuntas e trocas justas	Carla Lucia Lopes	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
3.	A escolha dos supermercados pelos consumidores através do modelo do conjunto de consideração: uma investigação em sobral - CE	Ana Íris Tomás Teixeira	UFC/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
4.	A firma e o farol - a decisão de investimento da firma sob uma perspectiva de racionalidade limitada: oito estudos de caso	Alexandra Strommer de Farias Godoi	FGV/SP/ECONOMIA DE EMPRESAS
5.	A heurística da ancoragem e seus efeitos no julgamento: decisões de consumo	Marcos Roberto Luppe	USP/ADMINISTRAÇÃO
6.	A influência da Internet sobre a decisão de compra de um produto eletroeletrônico	Bruno Leitão Rocha	UFC/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
7.	A influência do boca a boca online na decisão de compra do consumidor	Jomar Rolland Braga Neto	PUC-RIO/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
8.	A influência dos elementos mercadológicos na escolha dos consumidores por marcas populares: uma investigação no mercado residencial de água mineral 20 litros em Fortaleza.	Daniel Ribeiro Aragão	UFC/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
9.	Análise das preferências financeiras indicadas por potenciais empreendedores (Alunos de Graduação): um estudo experimental sob a ótica da teoria do prospecto	Flávio Lemenhe	UECE/ADMINISTRAÇÃO
10.	Análise de flexibilidade em contratos com uso de modelagem e simulação	Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro	UFRGS/ADMINISTRAÇÃO
11.	Análise do comportamento de compra e da satisfação do cliente no mercado de panificadoras e confeitarias em Curitiba	Fabíola Fortunato Chudzikiewicz	PUC/PR/ADMINISTRAÇÃO
12.	Análise do papel da internet na racionalização do fator psicológico motivação de decisores de compra: estudo de campo da aquisição de veículos renault pela internet	Ana Claudia Ferreira	UFSC/ADMINISTRAÇÃO
13.	Análise do processo decisório em compra de imóveis residenciais: um estudo exploratório realizado em Belo Horizonte	José Carlos Dias Pereira	FPL/ADMINISTRAÇÃO
14.	Análise Multicritério dos projetos do	Rogério	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO

	SEBRAE/RJ através do Electre IV	Amadel Moreira	
15 .	Antecedentes do comprometimento do consumidor com a fonte pública de informações	Luiz Carlos Monteiro	UNESA/ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL
16 .	Aplicação de um modelo híbrido de planejamento de cenários à luz da pesquisa-ação	Antonio Lourenco Junior	FUMEC/ADMINISTRAÇÃO
17 .	Aplicação do Processo Analítico Hierárquico como Suporte à Decisão na Produção Bovina de Corte na Região de Betim/MG	Juliano Franco Silva Amaral	FUMEC/ADMINISTRAÇÃO
18 .	Apoio à decisão em cirurgia plástica: uma análise multicritério	Priscila Pereira Fernandes	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
19 .	A relevância da informação contábil ambiental para a tomada de decisão de investimento: um experimento junto a estudantes de pós-graduação como sub-rogados de analistas de mercado	Jorge Luiz Alves	UFSC/CONTABILIDADE
20 .	As competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais instáveis, complexos e não munificentes. Um estudo no setor de ...	Walter Bataglia	USP/ADMINISTRAÇÃO
21 .	As variáveis influentes na decisão de escolha da concessionária de veículos para a compra de um carro novo	Salvino Pires Sobrinho	FEAD/ADMINISTRAÇÃO
22 .	A tomada de decisão em recursos humanos com dados replicados e inconsistentes: uma aplicação da teoria dos conjuntos aproximativos	Ayrton Benedito Gaia do Couto	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
23 .	Atributos importantes para tomada de decisão na escolha da escola dos filhos	Euler Pereira Queiroz	FEAD/ADMINISTRAÇÃO
24 .	A utilização do demonstrativo de resultados na tomada de decisão da pequena empresa comercial	Charles Vezozzo	UEM/ADMINISTRAÇÃO - UEM/UEL
25 .	Avaliação de desempenho pelo ahp através do superdecisions: caso inmetro	Lorena Jacobson Berzins	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
26 .	Classificação multicritério de empresas e processos em controles internos: aplicação do electre tri	Luciana Chaves Madeira	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
27 .	Como escolher sistemas de informações para o varejo: uma aplicação da análise verbal de decisões	Geraldo Luiz Veiga Rodrigues	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
28 .	Competitividade estratégica: tomada de decisão de investimentos em robotização na indústria de autopeças do Brasil	Renê Meira Medina	USCS/ADMINISTRAÇÃO
29 .	Comportamento do consumidor infantil: características e decisões de compra	Priscila Voigt	UDESC/ADMINISTRAÇÃO
30 .	Confiança e Risco em Decisões Estratégicas: uma análise a partir de elementos dos sistema experiencial	Caroline Benevenuti Passuelo	UNISINOS/ADMINISTRAÇÃO
31 .	Considerações para uma melhor compreensão do processo de decisão de compra de um curso de pós-graduação	Alexandra de Assunção	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO

32 .	Contribuição dos sistemas de gestão empresarial ERP para a tomada de decisão: estudos de casos múltiplos em organizações brasileiras	Mauro César Vieira	FUMEC/ADMINISTRAÇÃO
33 .	Decisão de investimento de capital em empresas algodoeiras	Afonso Carneiro Lima	USP/ADMINISTRAÇÃO
34 .	Decisão de Sazonalização de Contratos de Fornecimento de Energia Elétrica através da Otimização da Medida Ômega	Mario Domingues de Paula Simões	PUC-RIO/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
35 .	Decisões financeiras em condições de risco por gerentes, diretores e firmas brasileiras uma análise baseada nas finanças comportamentais.	Marcelo Martins De Sa	UPM/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
36 .	Dinâmica do processo decisório em equipe: análise temporal-ambiental	Fabiano Rodrigues	USP/ADMINISTRAÇÃO
37 .	Emoções manifestadas em relação à marca por consumidores de máquinas agrícolas	Letícia de Souza Siqueira Correia	PUCRS/ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
38 .	Estágios do processo de decisão do consumidor de jornais populares: busca, avaliação de alternativas e consumo	Guilherme Guerra Ribeiro	FUMEC/ADMINISTRAÇÃO
39 .	Estudo da eficiência empresarial utilizando uma função custo	Érico Colodeti Filho	FUCAPE/CIÊNCIAS CONTÁBEIS
40 .	Fatores de decisão de executivos brasileiros em relação à compra de produtos industrializados chineses	Henry John Kupty	FEI/ADMINISTRAÇÃO
41 .	Fatores que influenciam a decisão de migração para outro paradigma tecnológico	Elizabeth Merlo	UFES/ADMINISTRAÇÃO
42 .	Fatores relevantes para a tomada de decisão por investimentos em estruturas produtivas no setor sucroalcooleiro	Thiago Simões Gomes	UFU/ADMINISTRAÇÃO
43 .	Finanças comportamentais: uma aplicação da teoria do prospecto na tomada de decisão de investidores no Brasil	Flávia Montarroyo s Côrtes	PUC-RIO/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
44 .	Gestão do relacionamento com clientes empresariais: uma abordagem multicritério	Leonardo Oliveira de Abreu	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
45 .	Gestão participativa: um estudo no setor de tecnologia da informação em Santa Catarina	Paulo Sergio De Moura Bastos	UDESC/ADMINISTRAÇÃO
46 .	Identificação das principais variáveis no processo decisório para investimentos em TI: um estudo de caso no setor público em Minas Gerais	Glaysson Gomes Rocha	FUMEC/ADMINISTRAÇÃO
47 .	Identificação dos fatores relevantes na decisão da alocação dos recursos econômicos de um órgão de trânsito visando um trânsito seguro	Marcos Aurélio Machado	UFC/CONTROLADORIA
48 .	Impactos do comportamento de equipe na tomada de decisão estratégica: um experimento com grupos de trabalho	Jose Glimovaldo Lupoli Junior	USP/ADMINISTRAÇÃO
49 .	Influência dos elementos do composto de marketing na decisão de compra de	Marise Evangelista	UFC/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

	artesanato: uma investigação no mercado central de Fortaleza	Prudente	
50 .	Inteligência competitiva em organizações brasileiras : um caso na indústria do petróleo	Nívea Maria Pereira Da Silva	PUC-RIO/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
51 .	Internacionalização e fatores de influência na decisão sobre customização de produtos: estudo de caso em empresa do setor de autopeças	Ailton Conde Jussani	USP/ADMINISTRAÇÃO
52 .	Marketing em pequenas empresas: aplicação da análise verbal de decisões através do método Orclass	Adriano Torres	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
53 .	Marketing em pequenas empresas: aplicação da análise verbal de decisões através do método ORCLASS	Adriano Torres	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
54 .	Mecanismos formais e informais de regulação na decisão de cooperação: um estudo sobre seus efeitos em dilemas sociais	Tatiana Iwai	FGV/SP/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
55 .	Mobilidade de um grupo de empregados da Petrobras: utilização de mapeamento cognitivo como ferramenta de estruturação de problema de tomada de decisão	Rogério Lúcio Jerônimo	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
56 .	Modelo de apoio à decisão para a pontualidade na indústria de confecção	Reynaldo Pinto Henriques	UNESA/ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL
57 .	Modelo de decisão para escolha de tecnologia para o tratamento de resíduos sólidos no âmbito de um município	Walter Furlan	USP/ADMINISTRAÇÃO
58 .	Modelo multicritério de apoio à identificação e seleção de municípios visando projetos de modernização tributária	Nelson Ronnie dos Santos	UFSC/ADMINISTRAÇÃO
59 .	O comportamento de compra de vestuário das mulheres em shopping centers e lojas de rua da cidade de Londrina: um estudo comparativo	Sergio Roberto Ferreira	UFPR/ADMINISTRAÇÃO
60 .	O consumo em shoppings populares: um olhar sob a perspectiva de consumidores de Belo Horizonte	Waldinéia de Souza Glória	FNH/ADMINISTRAÇÃO
61 .	O efeito comportamental na decisão de investimento : o impacto dos preços máximo e mínimo das últimas 52 semanas no volume negociado	Elaine Cristina Borges	FGV/SP/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
62 .	O papel do poder no processo de tomada de decisão estratégica	Raphael de Jesus Campos de Andrade	UECE/ADMINISTRAÇÃO
63 .	O processo de tomada de decisão em duas instituições de ensino superior catarinenses	Marcelino Hirofumi Ito	UFSC/ADMINISTRAÇÃO
64 .	O que determina o comportamento financeiro do brasileiro: razão ou emoção?	Carlos Augusto Silva Barros	PUC/SP/ADMINISTRAÇÃO
65 .	O redesenho do sistema de custos em uma empresa de serviços: um estudo de caso	Roberto David Mendes da Silva	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO

66 .	O uso da intuição e a presença de vieses cognitivos na tomada de decisão: o caso dos gestores de micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Fortaleza/CE	Diana Santos Pontes	UECE/ADMINISTRAÇÃO
67 .	Poder e Decisão nas Empresas de Economia de Comunhão: Um Estudo de Caso	Guido Vaz Silva	PUC-RIO/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
68 .	Portfólio de ativos: AHP através do superdecisions	Gisele dos Santos	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
69 .	Previsão da demanda de óleos básicos lubrificantes: uma análise através de regressão múltipla	Eduardo Bertonha De Campos	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
70 .	Priorização de portfólio de projetos de telecomunicações usando prométhée V	Ricardo de Castro Resende	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
71 .	Priorização de projetos em petroquímica: análise multicritério pelo método todim	Gustavo Coutinho Saliba	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
72 .	Processo decisório em uma microempresa: fatores sensíveis na tomada de decisão	Sônia Regina Martins de Oliveira	UNESA/ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL
73 .	Processo decisório estratégico na empresa industrial de pequeno porte (EIPP): um estudo de caso	Sergio Gerletti	USP/ADMINISTRAÇÃO
74 .	Processo de tomada de decisão em marketing: um estudo exploratório comparativo em empresas industriais na grande São Paulo	Helder Haddad Carneiro Da Silva	PUC/SP/ADMINISTRAÇÃO
75 .	Processo de tomada de decisão na aquisição de crédito e preferências entre alternativas de financiamento no varejo	Renata Steffanoni Bernardes de Queiroz	USP/ADMINISTRAÇÃO
76 .	Processo para a tomada de decisão estratégica: um estudo de caso na parceria banco e varejista	Helena França Fernandes Ludkiewicz	USP/ADMINISTRAÇÃO
77 .	Seleção de carteira de projetos exploratórios em etapas: agrupamento, corte e ordenação	José Carlos Fernandes Leão Júnior	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
78 .	Seleção de construtora como parceira para empreendimento de energia elétrica: utilização dos métodos ordinais de apoio multicritério à decisão	Paulo Cesar Ferreira de Souza	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
79 .	Seleção de empregados em indústria de petróleo: uma análise pelo método AHP	Helio Jorge Rocha Thomaz	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
80 .	Seleção e priorização de projetos de tecnologia da informação: uma aplicação da análise verbal de decisões através do método Zapros-LM	José Carlos Ramos Magalhães	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
81 .	Simulação da produção de madeira serrada	Daniele Heinrich	UFRGS/ADMINISTRAÇÃO
82 .	Sistema de apoio à decisão para definição de mix de produtos em empresas comerciais varejistas	Roberto Biasio	UFRGS/ADMINISTRAÇÃO
83 .	Sistema de informação de marketing e a pesquisa de satisfação de clientes para a	Luciana Marin	PUC/SP/ADMINISTRAÇÃO

	tomada de decisão: um estudo de caso no setor de telecomunicações	Faneco	
84 .	Sistemas de Informação de Marketing nas empresas industriais de grande porte de Fortaleza	Pablo Carvalho De Sousa Nascimento	UFC/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
85 .	Teoria e prática dos processos estratégicos: o formal e o emergente na complexidade de uma empresa de telecomunicações	Murilo Balbino Valgueiro	UNIGRANRIO/ADMINISTRAÇÃO
86 .	Tomada de decisão em ações de patrocínio esportivo : análise descritiva do processo decisório e critérios de seleção em empresas patrocinadoras no Brasil	Michel Fauze Mattar	USP/ADMINISTRAÇÃO
87 .	Transporte de carga fracionada: comportamento de compra dos lojistas de shopping centers em Salvador	Francisco Asevêdo Oliveira	UFBA/ADMINISTRAÇÃO
88 .	Uma análise da percepção dos altos executivos sobre a contribuição de sistemas de informação para as decisões estratégicas	Letícia de Castro Peixoto	PUC/MG/ADMINISTRAÇÃO
89 .	Uma análise do sistema de gestão de custos de uma empresa prestadora de serviços por encomenda	Roniés Bonifácio da Silva	UEM/ADMINISTRAÇÃO - UEM/UEL
90 .	Uma contribuição para a elaboração de mapas estratégicos: um estudo da aplicação do método de análise e estruturação de modelos (AEM)	Daniel Estima de Carvalho	USP/ADMINISTRAÇÃO
91 .	Um estudo sobre a contribuição do sistema de informação de marketing para a tomada de decisões estratégicas de marketing	Juliana de Araujo Pereira	FEI/ADMINISTRAÇÃO
92 .	Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul	Amadeu Nascimento Lima	UMESP/ADMINISTRAÇÃO
93 .	Um modelo fuzzy para avaliação da qualidade de produtos de <i>software</i> e da satisfação dos gerentes de projetos numa fundação pública estadual	Alfredo Nazareno Pereira Boente	UNESA/ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL
94 .	Uso do sistema de informação geográfica como ferramenta auxiliar para tomada de decisão: aplicação à pecuária leiteira	Mariela Mizota Tamada	UNIR/ADMINISTRAÇÃO
95 .	Utilização da abordagem multicritério para priorização do portfólio de projetos de investimento	Marcelo da Silva Ramos	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
96 .	Utilização da metodologia de opções reais para projetos de investimento em instituição de ensino superior privado no Brasil	Ibanês Paganella	FEAD/ADMINISTRAÇÃO
97 .	Validação do modelo de simulação para projeção de resultados de longo prazo, na área internacional da Petrobras	Eduardo Cavalcanti Guimarães	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO
98 .	Variáveis de decisão de marketing em serviços de demanda não desejada: dois casos no setor de seguros	Camila Gil	USP/ADMINISTRAÇÃO

Domínio Público (Termo: Decisório)

Ord.	Título	Autor	IES
1 .	A aplicação do modelo de decisão da gestão econômica às decisões de investimento e manutenção de um sistema de gestão - ERP	Luiz Cezar Giacomazi	Unifecap/Ciências Contábeis
2 .	Adequação de sistemas de gestão de custos em centro de diagnóstico médico: um estudo exploratório como apoio a estágios evolutivos em seus negócios	Rino Grassi Junior	Unifecap/Ciências Contábeis
3 .	A influência dos agentes de socialização no comportamento de separação de materiais para a reciclagem: um estudo com jovens universitários de Curitiba	Carolina Fabris Ferreira	UFPR/ADMINISTRAÇÃO
4 .	A influência dos grupos de referência no processo decisório do consumidor: um estudo no segmento de veículos utilitários esportivos	Priscila Tereza de Nadai Sastre	PUC/SP/ADMINISTRAÇÃO
5 .	Análise da comunicação organizacional em um processo de tomada de decisão em uma instituição federal de ensino superior	Adélia Junglos Alves	UFPR/ADMINISTRAÇÃO
6 .	A utilização das demonstrações financeiras projetadas e simuladas e suas contribuições ao processo decisório - um estudo de caso em uma indústria química	Alécia Buarque Bernardinelli	Unifecap/Ciências Contábeis
7 .	Caracterização do processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná	Reginaldo Ferreira Barreiros	PUC/PR/ADMINISTRAÇÃO
8 .	Compatibilizando princípios éticos e administrativos na relação médico-paciente: possibilidade ou ilusão?	Ruy Donald Guenzburger	UNESA/ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL
9 .	Comunicação de marketing e a percepção do consumidor em seu processo decisório de compra: um estudo no shopping avenida center em Maringá	Paulo Alexandre de Oliveira	UEM/ADMINISTRAÇÃO - UEM/UEL
10 .	Contabilidade gerencial: um estudo no Brasil sobre diferentes ferramentas gerenciais para diferentes necessidades	Giovana Marques de Oliveira Franco	PUC/SP/Ciências Contábeis e Atuariais
11 .	De figurante à protagonista: um confronto do processo decisório de compras familiares em duas gerações de mulheres casadas de Vespasiano na região metropolitana de Belo Horizonte	Simone Gelmini Araújo	FPL/ADMINISTRAÇÃO
12 .	Estratégia e empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza	Igor Alexander Bello Tasic	FGV/SP/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
13 .	Estudo sobre a utilização da informação gerencial nas decisões de posicionamento estratégico: uma pesquisa na indústria de calçados de Jaú-SP	Nilton Cesar Carraro	Unifecap/Ciências Contábeis
14 .	Fatores de decisão de terceirização logística: análise baseada na percepção dos executivos	Renata Albergaria de Mello Bandeira	UFRGS/ADMINISTRAÇÃO
15 .	Fatores de escolha pelo curso de Ciências Contábeis: uma pesquisa com os	Raul Gomes	Unifecap/Ciências Contábeis

	graduandos na capital e Grande São Paulo	Pinheiro	
16 .	Fatores influenciadores na decisão de produzir ou comprar: um estudo no sistema agroindustrial da cana	Marcelo Henrique Consoli	PUC/SP/CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
17 .	Formação de agenda e processo decisório nos governos FHC e Lula. Uma análise sobre as dinâmicas e as oportunidades de negociação no processo de tomada de decisão o setor elétrica	Cassio Luiz de Franca	FGV/SP/ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO
18 .	Gestão da informação para o processo decisório: estudo no agronegócio soja	Deyvison de Lima Oliveira	UNIR/ADMINISTRAÇÃO
19 .	Gestão do conhecimento: uma investigação sobre o processo de análise e concessão de crédito no Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A - BANDES	Schleiden Pinheiro Nascimento	UFES/ADMINISTRAÇÃO
20 .	Identificação das principais variáveis no processo decisório para investimentos em TI: um estudo de caso no setor público em Minas Gerais	Glaysson Gomes Rocha	FUMEC/ADMINISTRAÇÃO
21 .	Inclusão de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho: desafios e tendências	Jorge Luiz Moraes Doval	UFRGS/ADMINISTRAÇÃO
22 .	Marketing Educacional: um estudo sobre atributos e imagens das instituições de ensino superior	Jane Maria Diniz Martins	FUMEC/ADMINISTRAÇÃO
23 .	O papel da controladoria na gestão estratégica: estudo de caso em uma empresa do segmento de transporte vertical	Gustavo Rodrigues Ortega	Unifecap/CIÊNCIAS CONTÁBEIS
24 .	O papel das emoções no processo decisório de compra de imóveis por consumidores da terceira idade	Marise Mainieri de Ugalde	PUC/RS/ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
25 .	O Processo Decisório da distribuição de Lucros das Empresas Listadas na BOVESPA	Roberto Frota Decourt	UFRGS/ADMINISTRAÇÃO
26 .	O processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais	Viviane Marchioni Figueiredo	UPM/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
27 .	O processo decisório nas Igrejas presbiterianas da cidade de João Pessoa	Lairton Lira Cruz Junior	UFPB/J.P./ADMINISTRAÇÃO
28 .	O processo de tomada de decisão: a cognição e a experiência decisória de executivos de uma empresa do setor elétrico brasileiro	Aline Fróes Almeida Costa	UFBA/ADMINISTRAÇÃO
29 .	O processo de tomada de decisão em duas instituições de ensino superior catarinenses	Marcelino Hirofumi Ito	UFSC/ADMINISTRAÇÃO
30 .	Política organizacional: um estudo da relação entre estratégia e poder em uma organização bancária	Tania De Freitas Melchor	UNIP/ADMINISTRAÇÃO
31 .	Processo decisório do consumidor: uma análise do papel da internet na compra de bens duráveis	Andrea Claudia Moras	PUC/SP/ADMINISTRAÇÃO
32 .	Processo decisório e monitoramento do ambiente competitivo: uma contribuição à luz da abordagem contingencialista e da inteligência competitiva	Paulo Gustavo Franklin de Abreu	PUC/MG/ADMINISTRAÇÃO

33 .	Processo decisório estratégico para aquisição de conhecimento por meio de alianças estratégicas em ambientes de ciclo rápido	Fabíola Pires Barrella	UPM/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
34 .	Processo de tomada de decisão em marketing: um estudo exploratório comparativo em empresas industriais na grande São Paulo	Helder Haddad Carneiro Da Silva	PUC/SP/ADMINISTRAÇÃO
35 .	Reação de mercado associada à disponibilidade de informação	Ariel Sebbag	FGV/SP/ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
36 .	Um modelo Fuzzy para estratégia e inovação: a geração de valor para o cliente corporativo de Telecom	Tulio Terra Inojosa	IBMEC/ADMINISTRAÇÃO

Apêndice D – Dados coletados

APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Neste apêndice são apresentados os dados coletados através dos periódicos indexados na base *Web of Science (ISI)*, as dissertações da base Domínio Público e os artigos dos anais de eventos científicos catalogados pela Capes, correspondendo à fase de descrição analítica ou exploração do material, conforme Bardin (2002). De acordo com os critérios definidos no capítulo 3 o levantamento bibliográfico identificou 7 títulos provenientes de 7 periódicos internacionais e 4 títulos de dissertações nacionais e 1 título de publicação de evento científico.

Estes dados foram registrados em um formulário padrão, contendo os seguintes campos: Título; Autores do artigo; Veiculação do artigo; Resumo Original; Palavras-chaves; Ano de Publicação; e Categorias e subcategorias de análise.

Em relação às palavras-chaves e categorias de análise, alguns campos necessitaram da interpretação das informações das publicações para registro e análise conjunta, nestes casos o resultado da interpretação dada nesta pesquisa é apresentada em destaque *itálico* nos campos pertinentes.

Parte A – Coleta de dados dos periódicos na base *Web of Science*

Apresentação dos Artigos Coletados Através dos Periódicos Indexados

Artigo 1

Título: Strategic decision making in Chinese SMEs

Autores: Huang, Xueli

Veiculação: Chinese Management Studies, Vol. 3 No. 2, 2009

Resumo Original: Purpose – This paper aims to examine the process and characteristics of strategic decision making (SDM), and their influencing factors in Chinese small- and medium-sized enterprises (SMEs).

Design/methodology/approach – This study adopted a case-study research design. It collected data from 20 Chinese SMEs with multiple approaches, including interviews with owners/managers, focus groups, gathering of internal documents and access to their web site.

Findings – Several important conclusions can be drawn. First, the steps involved in the SDM process in Chinese SMEs are less complex than the theoretical models; second, Chinese SME owners/managers rely heavily on their personal networks for identifying opportunities in the business

environment, and for information search and advice; third, a firm's ownership significantly influences the degree of participation and the level of political activities in the SDM process; and fourth, decisions made in Chinese SMEs can be implemented quickly partly due to slack legal enforcement in China.

Practical implications – For SME owners/managers, a better understanding of the decision-making routes provides a basis for enhancing the quality of the decision-making process. They can expand and/or improve the steps in executing their decision-making process. For Chinese government policy-makers, they can better sponsor training programs in strategic management and develop mentoring programs among SME owners/managers for better connecting them with peers and external advisors. For SME researchers, this paper has pointed out several important areas for future research.

Originality/value – This research is one of the pioneering studies on SDM in Chinese SMEs. It provides a detailed description of the SDM process and several important characteristics associated with this process in Chinese SMEs, and thus contributed significantly to our understanding and potential improvement of SDM in Chinese SMEs.

Palavras-chaves: Decision making, Strategic management, Small to medium-sized enterprises, China

Ano de Publicação: 2009

Categorias de Análise:

DIMENSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL		
Perspectiva	Citação direta	Citação indireta
Dimensão do Trabalho	Huang <i>et al.</i> (2005) Papadakis and Barwise, (1998)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Pesquisas em Gestão Estratégica	Rajagopalan <i>et al.</i> (1993) Ansoff (1965) Miles and Snow (1978) Porter (1980, 1985) Barney (1991) Barney and Arian (2001) Wernerfelt (1984) Prahalad and Hamel (1990) Hutzschenreuter and Kleindienst (2006) Johnson <i>et al.</i> (2005) Eisenhardt and Zbaracki (1992) Schwenk (1995) Papadakis <i>et al.</i> (1998) Baum and Wally (2003) Dean and Sharfman (1996) Fredrickson (1984) Fredrickson and Mitchell (1984)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Fatores que influenciam no Processo de Tomada de Decisão Estratégica	Rajagopalan <i>et al.</i> (1993) Baum and Wally (2003) Bourgeois and Eisenhardt (1988) Fredrickson and Mitchell (1984) Papadakis and Barwise (2002)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Características do Processo de Tomada de Decisão Estratégica	Mintzberg <i>et al.</i> (1976) Pfeffer (2005) Hart (1992) Simon (1982) Cyert and March (1962)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

	March and Simon (1958) Fredrickson (1983) Elbanna (2006)	
Processo de Tomada de Decisão Estratégica em Pequenas e Médias Empresas	Gibcus <i>et al.</i> (2004) Jocumsen (2002) Fredrickson and Mitchell (1984) Brouthers <i>et al.</i> (1998) Qi (2006)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

PROPOSTA DE ESTUDO	
Objetivo Geral	Contribuição
This paper aims to examine the process and characteristics of strategic decision making (SDM), and their influencing factors in Chinese small- and medium-sized enterprises (SMEs).	This research is one of the pioneering studies on SDM in Chinese SMEs. It provides a detailed description of the SDM process and several important characteristics associated with this process in Chinese SMEs, and thus contributed significantly to our understanding and potential improvement of SDM in Chinese SMEs.

METODOLOGIA UTILIZADA				
Tipologia do Estudo	Universo Amostra Sujeitos	Campo empírico	Instrumentos de coleta de dados	Análise dos dados
exploratory case-study research quantitative and qualitative approach	30 owners/managers from 20 SMEs	the City of Anshan and nearby áreas in northeastern China	semi-structured Interview Focus groups	within-case and cross-case analysis were used, particularly theme identification, pattern matching, and explanation building

UTILIZAÇÃO DE MODELOS E INSTRUMENTOS PARA ESTUDO SOBRE TOMADA DE DECISÃO
Os principais modelos utilizados foram os de Mintzberg <i>et al.</i> (1976), Jocumsen (2002), que foram utilizados para comparação dos resultados da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS	
Resultados Principais	Recomendações do Estudo
First, the steps involved in the SDM process in the Chinese SMEs are less complex than the theoretical models (e.g. Mintzberg <i>et al.</i> , 1976) suggested. It broadly follows a five-step process, which involves decision identification, information search and analysis, internal factor consideration (particularly technical expertise and financial resource), and decision making. These steps are not sequential. The quality with which these steps were undertaken was influenced by both organisational factors (the firm's ownership and size), and individual factors (the owner/manager's educational qualification and experience). The second conclusion is that the Chinese SME owners/managers rely heavily on their personal networks for identifying opportunities in the business environment and for information search and advice in making their strategic decision. These relationships include those with government officials, university academics, and	As there is little research on the strategic management in the Chinese organisations in general, and the Chinese SMEs in particular, more empirical research is urgently needed. These untouched áreas include the relationships between the quality of the strategic making process and its impact on the organisational performance, the role of participation and personal networking in the decision-making process, and the links between rationality, the speed of decision making and the firm's performance. In a broader context, the relationship between strategy content and the SDM process should be urgently explored in SMEs. Currently, there is no study, to our knowledge, exploring such as relationship. Moreover, strategy implementation is another important area for future research to better understand the impact of SDM on a firm's performance.

<p>personal friends particularly those working together previously in the state-owned enterprises.</p> <p>Third, the firm's ownership significantly influenced the degree of participation in the SDMP. The level of participation is higher in the state-owned SMEs than that in the privately owned. However, it is not clear how the level of participation influence the quality of the decision made.</p> <p>The firms' ownership also affects the level of political activities in the Chinese SMEs. Little political activity in the SDM process in the private-owned SMEs was evident in this study. However, it was found in the state-owned SMEs. Nevertheless, several privately owned Chinese SMEs had created a position of party secretary to help develop their organisational culture and manage human resources. This is the fourth conclusion drawn from this study.</p>	
--	--

Artigo 2

Título: The Strategist of Micro, Small and Medium Brazilian Private Company

Autores: Fontes, JR; Nunes, GSA

Veiculação: RBGN-REVISTA BRASILEIRA DE GESTAO DE NEGOCIOS, 12 (36): 271-288 2010

Resumo Original: The importance of micro, small and medium size companies (MSMC) to the economical development and job creation in the country hasn't found parallel with respect to the production of theories in the strategy Field, even considering the limited capacity of action of the MSMCs and the idiosyncrasies of theis leaders. This article seeks to contribute to the understanding of the estrategy formation processes in these companies by the nature of the strategic thinking of their strategists, having as reference the taxonomy of generic strategies and the cognitive processes of decision making and strategic thinking. It aims at proposing a typology to comprehend the nature of strategic thinking of these managers, identifying their main characteristics dimensions and proposing an instrument that allows its categorization and intentional sample composed by 70 strategists allowed the use of factor analysis for the construction of categories and scale, and the observation that, in the universe of the surveyed strategists in regard to theis way of thinking, intuition is complementary, not dominant, the collective character is intense in the strategy formatio process as well as the appreciation of formalism and belief of the importance of planning and registering theis intentions.

Palavras-chaves: Strategy, Micro, small e medium companies. Intuition. Collective character. Formalism.

Ano de Publicação: 2010

Categorias de Análise:

DIMENSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL		
Perspectiva	Citação direta	Citação indireta
Dimensão do Trabalho	SEBRAE (2008) Bertero, Vasconcelos e Binder (2003)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

	Whittington (2002) Faria e Imasato (2007)	
MPME e Formação de Estratégias	Longenecker, Moore e Petty (1997) Lezana (1995) Almeida (1995) Cher (1991) Veit e Gonçalves Filho (2007) Escrivão Filho e Nakamura (1996) Barros Neto (1999)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Teorias básicas e taxonomia em Estratégia	Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) Valles (1997) Ansoff (1965) Chandler Junior (1962) Porter (1986) Whittington (2002) Mintzberg (1994) Eisenhardt e Zbaracki (1992) Miles e Snow (2003) Vasconcelos (2002) Zaccarelli e Fishmann (1994) Mintzberg e Waters (1985) Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003) Miles e Snow (2003) Tregoe e Zimmerman (1982) Barney (2001) Eisenhardt e Martin (2000)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Teorias básicas e taxonomia em Estratégia em Pequena Empresa	Leitner e Gulenberg (2010) Ebben e Johnson (2005)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Processo de Tomada de Decisão	Simon (1955) Eisenhardt e Zbaracki (1992) Harrisson e Phillips (1991) Mintzberg e Waters (1982) Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976) Burke e Miller (1999) Jung (1971)	Dean e Sharfman (1992)
Características do Estrategista	Mintzberg e Waters (1985) Whittington (2002) Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003) Simon (1955) Harrisson e Phillips (1991) Burke e Miller (1999)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Classificação de porte de empresa	BNDES (2002)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

PROPOSTA DE ESTUDO	
Objetivo Geral	Contribuição
Propor uma tipologia que permita compreender a natureza do pensamento estratégico dos gestores de micro, pequenas e médias empresas, identificando suas principais dimensões características e propondo instrumento que permita sua categorização e comparação.	Proposta de escala que permita, em diferentes tempos e momentos, medir e reavaliar o perfil do estrategista da micro, pequena e média empresa.

METODOLOGIA UTILIZADA				
Tipologia do Estudo	Universo Amostra Sujeitos	Campo empírico	Instrumentos de coleta de dados	Análise dos dados
exploratory case-study research quantitative and qualitative approach	70 executivos de empresas de micro, pequeno e médio porte. 19 micro-empresas, 30 pequenas e 21 médias empresas.	68 empresas sediadas no Estado do Rio Grande do Sul, 01 empresa em São Paulo e 01 no Estado do Rio de Janeiro.	Survey com questionários autoadministráveis, com perguntas fechadas, estruturadas em escala Likert. Confiabilidade avaliada pelo Alfa de Cronbach.	Análise fatorial exploratória.

UTILIZAÇÃO DE MODELOS E INSTRUMENTOS PARA ESTUDO SOBRE TOMADA DE DECISÃO

Buscando analisar o perfil do estrategista da MPME o autor utilizou como principais fontes de seu modelo de escala de avaliação os autores: Mintzberg e Waters (1985); Whittington (2002); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003); Simon (1955); Harrisson e Phillips (1991); Burke e Miller (1999).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resultados Principais	Recomendações do Estudo
<p>A conclusão observada sobre a definição do perfil do estrategista brasileiro da MPME é que esse executivo, ponderadas as limitações da pesquisa, não tem no caráter intuitivo a faceta predominante na formação de seu pensamento estratégico. Ao contrário, sobressaiu na pesquisa a tendência de registrar, formalizando, intenções e planos, e aceitar a participação de outras opiniões e críticas para a tomada de decisão, como observado no acentuado caráter coletivista observado.</p> <p>A contribuição maior que se buscou com essa pesquisa foi apontar a possibilidade de se proceder a uma avaliação periódica do perfil do pensamento dos estrategistas das MPMEs, a partir do uso da escala do perfil do pensamento estrategista aqui proposta. Sua simplicidade de aplicação mostra-se como importante para lidar com a heterogeneidade da formação e capacitações desses estrategistas.</p>	<p>Novas pesquisas podem aperfeiçoar a escala proposta de forma a se buscar a convergência de um instrumento que permita compreender a lógica da formação das estratégias nas MPMEs, baseada em suas lideranças, e criar soluções e metodologias mais adequadas ao seu desenvolvimento.</p> <p>Dada a carência observada de referencial adequado a esse setor, trazer propostas às necessidades particulares dessas empresas em seu processo traz, para a academia, a oportunidade de desempenhar na prática as exigências por associar em seus trabalhos as características de rigor e relevância.</p>

Artigo 3

Título: Modelling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity

Autores: Cao, Q; Simsek, Z; Zhang, HP

Veiculação: JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 47 (7): 1272-1296 NOV 2010.

Resumo Original: While researchers continue to debate how firms might attain ambidexterity, recent research demonstrates that top management teams (TMTs) play a pivotal role. We enrich this line of inquiry by specifying a model that blends the effect of the CEO and the TMT on ambidexterity. Specifically, given the importance of networking and building social capital to the access of timely,

valuable, and diverse information, we first envision that the CEO's network extensiveness will positively impact ambidexterity. Next, we argue that this impact will be bolstered when the CEO–TMT interactional interface, including communication richness, functional complementarity, and power decentralization, enable the entire TMT to process disparate information demands essential to attaining ambidexterity. We test and find general support for our model using multi-source survey data from 122 small- to medium-sized enterprises (SMEs).

Palavras-chaves: *Strategic Management. Ambidexterity. Small and Medium Sized Enterprise (SMEs)* – Definidas para análise, pois não foram apresentadas na publicação.

Ano de Publicação: 2010

Categorias de Análise:

DIMENSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL		
Perspectiva	Citação direta	Citação indireta
Dimensão do Trabalho	Gibson and Birkinshaw (2004) Gupta <i>et al.</i> (2006) Lubatkin <i>et al.</i> (2006) Raisch and Birkinshaw (2008) Simsek (2009) Simsek <i>et al.</i> (2009) March (1991) Floyd and Lan (2000) Levinthal and March (1993) Lubatkin <i>et al.</i> (2006) Smith and Tushman (2005) Tushman and O'Reilly (1997) Collins and Clark (2003) Geletkanycz and Hambrick (1997)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Características do Tomador de Decisão na PME	Hambrick (1994) Hambrick and Finkelstein (1987) Lubatkin <i>et al.</i> (2006) Tushman and O'Reilly (1997)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Extensão de rede de contatos do CEO e Ambidestria	Collins and Clark (2003) Geletkanycz and Hambrick (1997) Adler and Kwon (2002) Cao <i>et al.</i> (2006) Mehra <i>et al.</i> (2006) Finkelstein (1992) Hollenbeck <i>et al.</i> (1995) Reagans and McEvily (2003) Brass (1984) Ibarra (1993) Sparrowe <i>et al.</i> (2001)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Relacionamento entre o CEO e a equipe de gestão do topo (TMT)	Foo <i>et al.</i> (2006) Milliken and Martins (1996) Smith <i>et al.</i> (1994) Ancona and Caldwell (1992) Daft and Lengel (1986) Bunderson and Sutcliffe (2002)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

	Campion <i>et al.</i> (1994) Knight <i>et al.</i> (1999) Burke and Steensma (1998) Dearborn and Simon (1958) Hambrick and Mason (1984) Waller <i>et al.</i> (1995) Pelled <i>et al.</i> (1999) Simons <i>et al.</i> (1999) Lubatkin <i>et al.</i> (2006) Tushman and O'Reilly (1997) Taylor and Greve (2006) Beckman (2006) Bunderson and Sutcliffe (2002) Milliken and Martins (1996) Campion <i>et al.</i> (1994) Finkelstein (1992) Finkelstein and Hambrick (1996) Hambrick (1994) Haleblian and Finkelstein (1993) Sutcliffe (1994) Eisenhardt and Bourgeois (1988) Pitcher and Smith (2001)	
--	--	--

PROPOSTA DE ESTUDO	
Objetivo Geral	Contribuição
<p>This research propose a model thus specifies the CEO and the TMT effects as interrelated systems of constructs in explaining ambidexterity. As such, while we build from the general thesis that ambidexterity in SMEs is largely facilitated by executive process, our focus on the CEO's network extensiveness pinpoints a key content underlying this process, while the CEO-TMT interface highlights a pivotal context in which the effects of executive process are ultimately shaped.</p>	<p>We enrich this view by specifying a model that posits that the CEO in SMEs is not the same as any other TMT member in influencing ambidexterity, but rather executive teams in firms of this size are collectives in which information and knowledge processes underlying ambidexterity are likely to take place at the interactional interface between the CEO and other TMT members.</p>

METODOLOGIA UTILIZADA				
Tipologia do Estudo	Universo Amostra Sujeitos	Campo empírico	Instrumentos de coleta de dados	Análise dos dados
<p>exploratory case-study research quantitative and qualitative approach</p>	<p>Using a computer program, we randomly selected a total of 200 firms out of the total population of firms</p>	<p>in three provinces – Shandong, Guangdong, and Sichuan, which represent the three major Chinese economic zones: the eastern coastal zone (Shandong), the southern zone (Guangdong), and the midwest zone (Sichuan).</p>	<p>questionnaires from both the CEO and the CTO, with usable data.</p>	<p>employed confirmatory factor analysis (CFA) to examine the validity of the exploration and exploitation scales.</p>

UTILIZAÇÃO DE MODELOS E INSTRUMENTOS PARA ESTUDO SOBRE TOMADA DE DECISÃO

Neste estudo o enfoque é identificar a influência da rede de contatos do CEO em interação com o TMT como fator preponderante para a ambidestria, ação de prospecção exploração estratégica, partindo da medida de ambidestria de Lubatkin et. al (2006).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resultados Principais	Recomendações do Estudo
From a managerial perspective, our study suggests that the CEO can facilitate organizational ambidexterity by forging extensive business-related connections and improving his/her standing in the social network. This enables the CEO to access rich and reliable information needed to pursue ambidexterity. It is also important that the CEO maintain timely and comprehensive communication with the rest of the team, as well as decentralize power to better capitalize on the information advantage from his/her network extensiveness	future research that examines the CEO–TMT model in other cultural contexts, such as some western, individualism-oriented countries, will be very useful to assess the generalizability of the findings in this paper.

Artigo 4

Título: Toward a Model of Understanding Strategic Decision-Making in Micro-Firms: Exploring the Australian Information Technology Sector

Autores: Liberman-Yaconi, L; Hooper, T; Hutchings, K

Veiculação: JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT, 48 (1): 70-95 JAN 2010

Resumo Original: This study explores strategic decision-making (SDM) in micro-firms, an economically significant business subsector. As extant large- and small-firm literature currently proffers an incomplete characterization of SDM in very small enterprises, a multiple-case methodology was used to investigate how these firms make strategic decisions. Eleven Australian Information Technology service micro-firms participated in the study. Using an information-processing lens, the study uncovered patterns of SDM in micro-firms and derived a theoretical micro-firm SDM model. This research also identifies several implications for micro-firm management and directions for future research, contributing to the understanding of micro-firm SDM in both theory and practice.

Palavras-chaves: *Strategic Management. Decision Making. Micro-firms.*

Ano de Publicação: 2010

Categorias de Análise:

DIMENSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL		
Perspectiva	Citação direta	Citação indireta
Dimensão do Trabalho	Shepherd and Wiklund (2005) United State Small Business Administration (SBA) (2006) Department of Trade and Industry (DTI) (2005)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

	<p> Australian Bureau of Statistics (ABS) (2001) European Commission (2005) Liedholm and Mead (1999) Beaver and Jennings (2005) Joyce and Woods (2003) Brouthers, Andreissen, and Nicolaes (1998) Johnson, Melin, and Whittington (2003) Jocumsen (2004) Busenitz and Barney (1997) Jennings and Beaver (1997) Welsh and White (1981) Dandridge (1979) Penrose (1959) Shepherd and Wiklund (2005) Davidsson (2004) Curran and Blackburn (2001) Beal (2000) Kimberly (1976) Perry (1991) Schafer (1990) Storey (1994) Bolton (1971) Harfield, Driver, and Beukman (2001) Carree and Thurik (1998) Storey (1994) Boissevain (1991) Psaila (2007) O'Dwyer and Ryan (2000) Kingsley and Malecki (2004) Stoica and Schindehutte (1999) Stewart <i>et al.</i> (1999) Carland <i>et al.</i> (1984) Schumpeter 1934 Beaver and Jennings 2005 Shepherd and Wiklund 2005 Davidsson 2004 Landström 2001 Julien 1998 Sonfield and Lussier 1997) Sadler-Smith 2004 Anderson and Atkins 2001 Chell and Baines 2000 Stewart <i>et al.</i> 1999 Carland <i>et al.</i> 1984 Barringer and Bluedorn 1999 Borch, Huse, and Senneseth 1999 Dess, Lumpkin, and McGee 1999 Zahra and Covin 1995 Laroche 1995 Mintzberg and Waters 1982 Daft and Weick (1984) Weick and Sutcliffe 2005; Ocasio 1997 Thomas, Clark, and Gioia 1993 </p>	
--	--	--

	Schafer 1990 O'Regan and Ghobadian 2004	
Tomada de Decisão Estratégica	Johnson, Scholes, and Whittington (2005) Dutton, Fahey, and Narayanan (1983) Ansoff (1958) Child (1973) Porter (1996) Atuahene-Gima and Li (2004) Cyert, Simon, and Trow (1956) Jackson and Dutton (1988) Brouthers, Andreissen, and Nicolaes (1998) Storey (1994) Jocumsen (2004) Brouthers, Andreissen, and Nicolaes (1998) Julien (1998) Busenitz and Barney (1997) Jennings and Beaver (1997) Welsh and White (1981) Penrose (1959)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Diferenças entre tomada de decisão em pequenas e em grandes empresas	Barney (1991) Wernerfelt (1984) Penrose (1959) SBA (2006) DTI (2005) ABS (2001) Rogers, Miller, and Judge (1999) Busenitz and Barney (1997) Eisenhardt and Zbaracki (1992) Lawrence and Lorsch (1978) Cohen, March, and Olsen (1972) Miller and Ireland (2005) McCarthy (2003) Smith <i>et al.</i> (1988) Jocumsen (2004) Greenbank (1999) Matlay (1999) Atuahene-Gima and Li (2004) Simon and Houghton (2002) Child (1973) Blau and Schoenerherr (1971) Eisenhardt and Bourgeois (1988) Johnson, Melin, and Whittington (2003) Brouthers, Andreissen, and Nicolaes (1998)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Padrões de Tomada de Decisão Estratégica	Schwenk (1995) Schoemaker (1993) Mintzberg, Raisinghani, and Theoret (1976) Cohen, March, and Olsen (1972) Schwartz (1998) Simon (1947)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

	Brouthers, Andreissen, and Nicolaes (1998) Jocumsen (2004) Greenbank (1999) Jarvis <i>et al.</i> (1999) Curran <i>et al.</i> (1997) Harfield, Driver, and Beukman (2001) Eisenhardt and Zbaracki (1992) Mitchell, Friga, and Mitchell (2005) Behling and Eckel (1991) McCarthy (2003) Gibb and Scott (1985)	
Fatores que determinam a Tomada de Decisão Estratégica	Weick and Sutcliffe (2005) Jackson and Dutton (1988) Dutton and Duncan (1987) Daft and Weick (1984) Hambrick and Mason (1984) Ocasio (1997) Thomas, Clark, and Gioia (1993) Chen and Hambrick (1995) Simon and Houghton (2002) Greenbank (2000) Matlay (1999) Lang, Calatone, and Gudmundson (1997) Kirzner (1979) Lang, Calatone, and Gudmundson (1997) Busenitz and Barney (1997) Audretsch and Lehmann (2006) Burke and Jarratt (2004) Kingsley and Malecki (2004) Jocumsen (2004) Miller and Ireland (2005) McCarthy (2003) Miller and Besser (2000) O'Regan and Ghobadian (2004) Barth (2003) Taylor and Thorpe (2004) Chell and Baines (2000) Julien (1995) Granovetter (1973) Stinchcome (1965) Jay and Schaper (2003)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

PROPOSTA DE ESTUDO	
Objetivo Geral	Contribuição
This study uses an information-processing lens to explore the research gap of how small firms (given their severe resource constraints) make their strategic decisions.	This study therefore contributes to existing SDM literature by researching firms that are largely ignored in present strategy literature (service-oriented micro-firms), explicitly applying an information-processing lens, and producing a theoretical SDM model through synthesizing the findings of this study with extant literature.

METODOLOGIA UTILIZADA				
Tipologia do Estudo	Universo Amostra Sujeitos	Campo empírico	Instrumentos de coleta de dados	Análise dos dados
This study used a qualitative, multiple-case methodology, reflecting its exploratory nature and need for in-depth information.	Eleven firms participated	The Information Technology (IT) service industry within Australia	semistructured e-mail questionnaire and telephone and face-toface interviews with the owner-managers of the micro-firms.	The data were subject to a content analysis to capture central themes, patterns, and ideas through the most illustrative and expressive responses and comments.

UTILIZAÇÃO DE MODELOS E INSTRUMENTOS PARA ESTUDO SOBRE TOMADA DE DECISÃO

This design has been successfully applied in seminal SDM work such as that of Mintzberg, Raisinighani, and Theoret (1976) and in recent studies investigating complex small- and microfirm processes (for example Burke and Jarratt 2004; McCarthy 2003; Harfield, Driver, and Beukman 2001).

CONSIDERAÇÕES FINAIS	
Resultados Principais	Recomendações do Estudo
A major contribution of this study is that, utilizing empirical data, we assert that the SDM in these firms is remarkably intuitive and heuristic, suggesting that micro-firms might be a unique kind of firms that use nonrational mechanisms to make their strategic decisions. These findings increase the understanding of the smallest and most widespread type of firms in business. Moreover, the findings also show that, when it comes to sourcing the SDM process with data, the search is passive, by means of informal sources, and that in all this process, idiosyncratic characteristics impregnate the decision-making. These findings raise the issue of whether we can really talk about SDM in micro-firms, whether the current SDM models are suitable for explaining how decisions are made in micro-firms, and whether we need new alternative theoretical models that are more adjusted to the reality of and better portray this unique form of organizations. Another contribution of this study is the decision-making model that is presented based on the observed patterns of SDM. The circular-iterative model that is suggested may enhance the understanding of the flow of the decision-making process in this type of firms, the factors that shape the process and the interrelationships among the variables and factors. This model departs from previous models about SDM in the sense that it is adapted to the reality of micro-firms, reflecting how they make	In terms of future research, it would be useful to investigate and test whether the SDM model presented herein applies in other industries. This could be achieved by undertaking both qualitative and quantitative studies to complement the qualitative understanding gained in this and other small- and micro-firm decision-making studies. It would also be of value to carry out a longitudinal study to see how decisions are implemented, including how/why they vary according to the original decisions. It is also worth testing whether the SDM model presented in this study is actually exclusive to micro-firms and if it is particularly appropriate in certain contexts (such as service firms).

decisions, stressing the nonlinear circular iterative flows of the decision-making process.	
---	--

Artigo 5

Título: Understanding Decisions to Internationalize by Small and Medium-sized Firms Located in an Emerging Market

Autores: Fabian, F; Molina, H; Labianca, G

Veiculação: MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW, 49 (5): 537-563 OCT 2009.

Resumo Original: We examined perceptions differentiating key Colombian decision makers in 168 SMEs who decided to either internationalize or remain domestic. An integrative model compares managerial perceptions of competitive, macro-environmental and neo-institutional factors.

Foreign MNEs in the home market significantly differentiated decisions to internationalize, as well as the presence of internationalizing domestic competitors, anticipated product acceptance, and internationalizing suppliers.

The lack of findings for some institutional and macro-environmental factors may reflect important contextual features of the Colombian business environment.

Palavras-chaves: Internationalize. Emerging markets. Decision making. MNEs.

Ano de Publicação: 2009

Categorias de Análise:

DIMENSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL		
Perspectiva	Citação direta	Citação indireta
Dimensão do Trabalho	Cateora (1996) Wright/Ricks (1994) Wright <i>et al.</i> (2005) Meyer (2004) Ramamurti (2004) Oviatt/McDougall (2005) Wright/Westhead/Ucbasaran (2007) Zahra (2005) Jones/Coviello (2005) Coviello/McAuley (1999) Hollenstein (2005) Andersen (1993) Johanson/Valhne (1990) Sullivan/Bauerschmidt (1990) Zhao/Luo/Suh (2004) McDougall/Oviatt (2000) Leonidou/Katsikeas/Piercy (1998) Lu/Beamish (2001) Eriksson <i>et al.</i> (1997) Acedo/Jones (2007) Kobrin (1991) Rangel (2000) Sharma (2002)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

Abordagem de Tomada de Decisão para Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas	Karagozoglu/Lindell (1998) Hitt/Keatz/DeMarie (1998) Naidu/Rao (1993) Oviatt/McDougall (1994) Douglas/Craig (1992) Li/Li/Dalgic (2004) Johanson/Vahlne (1990) Yip/Gomez/Monti (2000) Melin (1992) Dichtl <i>et al.</i> (1984) McAuley (1999) Beamish (1990) Chen/Chen (1998) Jones/Coviello (2005) Wright/Westhead/Ucbasaran (2007) Cavusgil (1984) Buckley/Casson (1978) Agndal/Elbe (2007) Agarwal/Ramaswami (1992) Buckley/Chapman (1997) Coviello/McAuley (1999)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Forças do Ambiente Competitivo que levam a internacionalização	Donaldson (2001) Porter (1980) Li/Li/Dalgic (2004) Porter (1985) Klemperer (1995) Heide/Miner (1992) Martin/Swaminathan/Mitchell (1998) Romo/Schwartz (1995) Uzzi (1997) USTDA (1999) Martin/Swaminathan/Mitchell (1998) Etemad (2004) Caves (1996) Gray/Gray (1981) Martin/Swaminathan/Mitchell (1998) Williamson (1991) Heide/Miner (1992) Etemad/Wright/Dana (2001) Siddens (2004) Knickerbocker (1973) Marineau (2004) King (1995) Martin/Swaminathan/Mitchell (1998) Etemad (2004) Rangel (2000) Blomstrom/Sjoholm (1999) Meyer (2004)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Internacionalização Devido às condições macro-ambientais do país	Kobrak (2002) Boyle/Halfacree/Robinson (1998) Ravenstein (1889) Kumar/Kim (1984)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

	Luo/Tung (2007) Cateora (1996) Bilkey (1978) Ellis (2000) Cavusgil (1984) Qi (2007) Dimitratos/Lioukas/Carter (2004) Zahra/Neubaum/Huse (1997) Kamas (2001) Shifter/Jawahar (2004) Rangel (2000) Sharma (2002)	
Internacionalização por imitação de processos institucionais	Martin/Swaminathan/Mitchell (1998) Meyer/Rowan (1977) Dacin (1997) DiMaggio/Powell (1983) Ellis (2000) Galaskiewicz/Wasserman (1989) Oliver (1988) Brown/Duguid (1991) Johanson/Vahlne (2006) Abrahamson (1991) DiMaggio/Powell (1983) Lee/Pennings (2002) Haunschild and Miner (1997) Tolbert/Zucker (1983) Zucker (1977) Abrahamson/Rosenkopf (1993) Pfeffer/Salancik/Leblebici (1976) Denis/Depelteau (1985) Gronhaug/Lorentzen (1983) Kotabe/Czinkota (1992) Leonidou/Katsikeas (1996) Moini (1998) Naidu/Rao (1993) Bilkey/Tesar (1979) Cavusgil (1984) Czinkota/Johnston (1983) Lamb/Liesch (2002)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

PROPOSTA DE ESTUDO	
Objetivo Geral	Contribuição
We examined perceptions differentiating key Colombian decisionmakers in 168 SMEs who decided to either internationalize or remain domestic. An integrative model compares managerial perceptions of competitive, macro-environmental and neo-institutional factors.	We examine some popular explanations for firm internationalization through a cognitive perspective, which draws on that aspect of the international entrepreneurship literature focusing on the role of the manager in making internationalization decisions.

METODOLOGIA UTILIZADA				
Tipologia do Estudo	Universo Amostra Sujeitos	Campo empírico	Instrumentos de coleta de dados	Análise dos dados
	The final sample	The Colombian	an in-depth	The hypotheses

	of 168 firms represents small to medium-sized companies ranging from 2 to 3200 employees, with a mean size of 157 employees (SD = 410).	firms participants of the export incentive in the program called EXPOPYME	questionnaire was constructed in Spanish and conducted by Colombian research assistants	were tested using binary logistics regression.
--	---	---	---	--

UTILIZAÇÃO DE MODELOS E INSTRUMENTOS PARA ESTUDO SOBRE TOMADA DE DECISÃO

Variables employed in this study draw on previous research when possible (Harzing 1999, Martinez/Jarillo 1991, Reuber/Fisher 1997), and others are original to this study. Because the original survey was composed and conducted in Spanish (available from authors), the English translations are offered so as to maintain the colloquial meaning of the questions. The survey was made as short as possible to achieve high response rates (Harzing 1999).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resultados Principais	Recomendações do Estudo
Overall, our results imply that managers in these small and medium-sized Colombian firms were more reactive than proactive against both national and foreign competitors. One of the strongest impetuses for internationalization seems to be internationalized domestic and foreign competitors who may reveal threats to current market share or opportunities for increasing total sales. Ironically, the globalization of the Colombian economy, and the consequent openness that led firms to face both foreign and internationalized domestic competitors, may have motivated some firms to internationalize their own operations. Given the relative strength of these variables, this finding seems to support Meyer's (2004) observations that the entrance of foreign MNEs has a sizeable effect on local entrepreneurs. Our preliminary finding buttresses calls for closer investigation of small and medium firms in emerging economies that face MNE competition (Ramamurti 2004, Meyer 2004).	The interaction between external environmental influences and internal organizational factor such as product characteristics, hierarchy and efficiency may reveal significant barriers and motivators to internationalization. Further, it would be interesting to find out whether the relationship between factors decisive in internationalization and other variables such as performance abroad indicate that some perceptions and reasons for internationalization are superior to others.

Artigo 6

Título: Women entrepreneurs and strategic decision making

Autores: Ndemo, B; Maina, FW

Veiculação: MANAGEMENT DECISION, 45 (1): 118-130 2007.

Resumo Original: Purpose – This paper seeks to explore the strategic decision-making process by women owner-managers of Micro and Small Enterprises (MSEs) in developing countries, focusing on environmental dynamics as a strategy for the development of the MSE sector. The paper reviews existing literature and experience on women leadership and decision-making process.

Design/methodology/approach – The paper reports on empirical evidence drawn from a pilot investigation in Kenya. A total of nine married women owner-managers from different backgrounds were selected and a series of qualitative interviews conducted.

Findings – Evidence in the paper finds that women, whether pushed or pulled into starting an enterprise, desire to make independent decisions. Lack of resources made them dependent on their spouses, thus limiting their capacity to make independent decisions. Those pushed into setting up subsistence enterprises had greater discretion in terms of decision making compared with those who started enterprises to exploit an opportunity and whose basic needs were comfortably met by the spouse's income. Other factors determining levels of decision making include: culture, level of education and poverty.

Practical implications – In the paper the implications for policy include: promotional activities; creating appropriate legal and regulatory frameworks; capacity building programmes for potential entrepreneurs and their spouses, provision of child care facilities; and business support services and other intermediaries that might include dedicated financing programmes.

Originality/value – The paper shows that the respondents in this study were small in number, narrowly defined group of micro entrepreneurs who may or may not be similar to other small business owners. The data were indicative of subjects' individual circumstances, which may be entirely different from others' situations.

Palavras-chaves: Women, Entrepreneurs, Kenya, Owner-managers

Ano de Publicação: 2007

Categorias de Análise:

DIMENSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL		
Perspectiva	Citação direta	Citação indireta
Dimensão do Trabalho	Reynolds <i>et al.</i> (2002) UNDP (1998) Liedholm and Mead (1999) Jalbert (2000)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Importância da tomada de decisão independente por mulheres	Gilligan (1982) World Neighbours (2000) Bourgia (1998) Kuntjara (2005) Division for the Advancement of Women, DESA (1997) National Foundation for Women Business Owners (1994)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Mulheres e Desenvolvimento Econômico	USAID/Kenya (2000) Government of Kenya (2004) Lapidus (1993)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Mulheres e a pobreza	Beijing Platform for Action (1997) Government of Kenya (2003) Winn (2004) Jalbert Jalbert(2000)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

PROPOSTA DE ESTUDO	
Objetivo Geral	Contribuição
the purpose of this paper is to examine recent evidence on women leadership with more emphasis on their ability to make strategic decisions within their Micro and Small Enterprises (MSEs) in Kenya, focusing on the question of business/family dynamics and personal characteristics as a strategy for developing the MSE sector.	<i>Não informado pelo autor.</i>

METODOLOGIA UTILIZADA				
Tipologia do Estudo	Universo Amostra Sujeitos	Campo empírico	Instrumentos de coleta de dados	Análise dos dados
<i>Qualitative approach</i> Case study method	nine married women owner-managers from different backgrounds	Nairobi, Kenya	series of focus group discussions and follow-ups	<i>Content analysis</i>

UTILIZAÇÃO DE MODELOS E INSTRUMENTOS PARA ESTUDO SOBRE TOMADA DE DECISÃO
As in Robinson (2001), context was critical to this research because, as expected, environmental factors as well as personal characteristics influenced the women's decisions and the way they related to their spouses in business context (Goffee, 1985; Wilkens, 1987). DiBenedetto and Tittle (1990) highlighted the importance of the context in women's work decisions by stating that "career development choices are made in the context of choices or preferences for work, parental, and partner roles (Farmer, 1985 as cited in DiBenedetto and Tittle (1990)) because women's preferences may be influenced by their perceptions of what men want" (p. 42). All of the subjects in Wilkens (1987) study of entrepreneurs believed that starting a business "was a natural outgrowth of their particular set of circumstances" (p. 13).

CONSIDERAÇÕES FINAIS	
Resultados Principais	Recomendações do Estudo
The pilot nature of the empirical investigation reported in this paper limits the extent to which firm conclusions may be drawn from it and makes policy recommendations that are specific to the Kenyan context inappropriate. However, what the cases show is that developing strategies to strengthen women decision-making process and leadership in their enterprises can offer some benefits to families and overall economic development. Some, especially the very poor, indeed enjoy some decision-making freedom. All of the nine cases had some degree of dependence on their husbands. Some did not find it bothersome if the spouse had a high degree of interest in their enterprises.	a larger scale and more comprehensive investigation is required in order to fully assess the scale of these impacts; the specific effects on independently-run enterprises; any positive impacts at a macro level, such as, the extent of contribution by women-run enterprises towards economic development; and any socio-economic changes in business/family interface over time.

Artigo 7

Título: Learning networks as an aid to developing strategic capability among small and medium-sized enterprises

Autores: McGovern, P

Veiculação: JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT, 44 (2): 302-305 APR 2006.

Resumo Original: Strategic decision making within small to medium-sized enterprises (SMEs) is a necessary element for business growth. SMEs must adapt and become more efficient and dynamic within current business paths and in finding new paths. Traditional philosophies are not focused on delivering new capabilities or developing new business paths. Learning networks are cooperative associations of partner firms that share knowledge, physical resources, and expertise to improve current performance and to advance new business paths. Ireland has emerged as a significant net contributor of plastics to the global medical device, telecommunications, and ophthalmic sectors. The role of the first polymer network as a catalyst for both new business development and increased technological enhancement is advanced in this study of Mould-Tech, an Irish polymer manufacturing firm. Adaptation of dynamic learning networks as expounded in this study present participant firms with new opportunities both to learn and earn—that is, to enhance and acquire new capabilities and to grow their businesses.

Palavras-chaves: *Lerning networks. Strategic management. Small and Medium sized enterprises (SMEs)* Definidas para análise, pois não foram apresentadas na publicação.

Ano de Publicação: 2006

Categorias de Análise:

DIMENSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL		
Perspectiva	Citação direta	Citação indireta
Dimensão do Trabalho	Ulrich and Smallwood (2004) DETE (1997)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Learning Network	Penrose (1959) Grant (2002) Chandler (1990) Volberda (1998) Probert and Shehabuddeen (1999)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

PROPOSTA DE ESTUDO	
Objetivo Geral	Contribuição
The focus of this paper is capabilitybuilding through knowledge transfer within a learning network called a first polymer network (FPN).	Apresentação de um exemplo de aplicação de redes de aprendizagem como auxílio ao desenvolvimento da capacidade estratégica entre PME.

METODOLOGIA UTILIZADA				
Tipologia do Estudo	Universo Amostra Sujeitos	Campo empírico	Instrumentos de coleta de dados	Análise dos dados
Case Study	Mould-Tech, an Irish polymer manufacturing firm	Ireland	<i>Pesquisa documental</i>	<i>Não identificado pelo autor.</i>

UTILIZAÇÃO DE MODELOS E INSTRUMENTOS PARA ESTUDO SOBRE TOMADA DE DECISÃO
<i>Não informado pelo autor.</i>

CONSIDERAÇÕES FINAIS	
Resultados Principais	Recomendações do Estudo
In conclusion, it is clear that Mould-Tech knew that it had to meet increasingly arduous production standards to remain in business. This has led to discovering new ways of using existing manufacturing processes and monitoring performance. These skills have become available across a range of its activities and produce an improved all-around performance. It has developed a new set of capabilities that enhance its ability to compete and more importantly, its ability to learn how to compete. None of this would be possible if it had not participated in the learning network—FPN.	<i>Não identificado pelo autor.</i>

Apresentação de Dissertações Coletadas Através da Base Domínio Público

Dissertação 1

Título: Processo decisório em uma microempresa: fatores sensíveis na tomada de decisão

Autores: Oliveira, Sonia Regina Martins de

Veiculação: Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2007.

Resumo Original: A presente dissertação teve como objetivo investigar, através dos constructos propostos, se os fatores sensíveis contribuem para a tomada de decisões em uma microempresa. A partir de estudos clássicos e contemporâneos especializados na gestão e no processo decisório é revista a forma como gestores de microempresas, em especial na empresa estudada, tomam decisões frente a um mercado permeado pela competitividade, considerando as limitações impostas pelo porte destas organizações. Procurou-se confirmar através das entrevistas e da observação participante se os fatores sensíveis, em especial a intuição e percepção, são elementos presentes no processo decisório. No que tange à metodologia foi realizada uma abordagem qualitativa e um estudo de caso. Foi realizada uma análise de conteúdo das entrevistas transcritas que propiciou a identificação dos pressupostos de sustentação deste trabalho. Os resultados das análises comparados com a fundamentação teórica, baseada principalmente em: John S. Hammond, Ralph L. Keeney e Howard Raiffa (2004), Silvia Pillotto (2006), Paulo Roberto Motta (2004) e Max Bazerman (2004), permite-nos identificar a presença dos fatores sensíveis na tomada de decisão em uma microempresa. Os resultados indicam ainda que os entrevistados confirmaram não só a presença dos fatores sensíveis intuição e percepção na tomada de decisão, como também a racionalidade como um elemento relevante ao processo.

Palavras-chaves: tomada de decisão, gestão, intuição, percepção.

Ano de Publicação: 2007

Categorias de Análise:

DIMENSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL		
Perspectiva	Citação direta	Citação indireta
Dimensão do Trabalho	Raiffa, Keeney e Hammond (2004) Bazerman (2004) Rowe (2002) Gomes (2007) Pillotto (2006) SEBRAE (2004) SEBRAE (2007) Castanhar (2006) Oliveira (1997)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Processo de Tomada de Decisão	Moritz e Pereira (2006) Mintzberg (1976) Bazerman (2004) Gallagher (2002) Drucker (1991) Houaiss (2001) Oliveira (1997) Faria e Silveira (2006) Weber (2001) Gomes, Gomes e Almeida (2002)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Empreendedorismo	Lopes Jr e Souza (2005) Sueiro e Souza (2005) Drucker (2003) SEBRAE (2007)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Conhecimento	Florentino (2004) Moura (2004) Drucker (2002) Drucker (2003) Rowe (2002) Motta (2004)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Conhecimento Sensível	Baumgarten (1714-1762) Brunetti (2000) Florentino (2004) Pillotto (2006) Motta (2004) Miller e Ireland (2005) Gallagher (2002) Simões e Tiederman (1985) Penna (1997) Gomes (2006)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

PROPOSTA DE ESTUDO	
Objetivo Geral	Contribuição
Verificar se os fatores sensíveis, a intuição e percepção, influenciam o processo decisório segundo relatos dos respondentes. Identificar a presença da intuição no processo de racionalidade observada nos relatos dos respondentes.	Contribuir para a reflexão do processo decisório no âmbito das microempresas, em virtude também do número restrito de estudos voltados para estas organizações e pela importância que estas empresas têm para a economia do país.

METODOLOGIA UTILIZADA				
Tipologia do Estudo	Universo Amostra Sujeitos	Campo empírico	Instrumentos de coleta de dados	Análise dos dados

Abordagem qualitativa Estudo de Caso	Uma microempresa que faz parte do universo das micro e pequenas empresas no país (Brasil)	Microempresa atuante no mercado de interiores. Sediada na cidade do Rio de Janeiro	Entrevista semi-estruturada e observação participante	Análise de conteúdo
---	---	--	---	---------------------

UTILIZAÇÃO DE MODELOS E INSTRUMENTOS PARA ESTUDO SOBRE TOMADA DE DECISÃO

Considerando uma perspectiva interpretativa e com a intenção de analisar se os fatores sensíveis influenciam o processo decisório no âmbito da microempresa estudada, apontamos os constructos intuição e percepção, como os norteadores do foco deste estudo. Faz-se mister ressaltar que o desenvolvimento dos mesmos foram resultantes dos arcabouços teóricos dos estudos realizados por Pillotto (2006) e Motta (2004).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resultados Principais	Recomendações do Estudo
Posterior aos estudos realizados, em especial Motta (2004) e Pillotto (2006) e o contato com os gestores envolvidos na pesquisa, foi possível identificar a presença dos fatores sensíveis no processo de tomada de decisão no âmbito da empresa investigada. Todavia, é importante ressaltar que os dados evidenciaram também a presença da racionalidade neste processo. Esta constatação confirma os estudos de Motta (2004) que incorpora à racionalidade os métodos intuitivos na decisão gerencial e também os estudos de Pillotto (2006) que atrelam o conhecimento sensível como um diferencial na gestão, por propiciar aos gestores um olhar mais perceptivo dos cenários internos e externos. A perspectiva é a busca de um equilíbrio entre a racionalidade e a sensibilidade no processo decisório, considerando o Apoio Multicritério à Decisão, o AMD. Isto porque o AMD leva em conta elementos que interferem na decisão, inclusive de caráter qualitativo.	Sugerimos a continuidade do estudo dos fatores sensíveis na tomada de decisão, em especial no âmbito das microempresas, por outros pesquisadores, em virtude da contribuição não somente ao crescimento e estabilidade destas organizações, mas principalmente à própria sociedade. Destacamos também que a tendência mercadológica ressalta não somente a importância de técnicas racionais, mas exalta os fatores sensíveis como elementos de ruptura de paradigmas e de transformação à gestão.

Dissertação 2

Título: Processo decisório estratégico na empresa industrial de pequeno porte (EIPP): um estudo de caso

Autores: Gerletti, Sergio

Veiculação: Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2009

Resumo Original: Em situações de incerteza, o papel de tomador de decisões se apresenta como o mais relevante dentre os papéis do administrador. Os gestores, em especial de pequenas empresas, necessitam distinguir clara e imediatamente as questões estratégicas das menos relevantes. O foco do presente estudo é o processos decisório estratégico dos gestores das pequenas empresas industriais paulistas, expresso pela questão: Como os gestores das Empresas Industriais de Pequeno Porte (EIPPs) tomam decisões estratégicas?, sendo estas definidas aquelas de maior importância para a empresa (MINTZBERG *et al*, 1976) e abordadas como problemas de

passagem - que apresentam várias possíveis soluções conforme proposto por Zaccarelli (2000). Diversos estudos (BORTOLI NETO, 1994; BERNHOEFT, 2001) têm indicado que, tipicamente, o sócio-gestor da pequena indústria estabelece com a empresa vínculos que transcendem os aspectos profissionais e econômico-financeiros; em situações críticas, a influência dos aspectos emocionais e dos valores, crenças, experiência e intuição do gestor parecem preponderar, sendo provavelmente o papel da intuição nos processos decisórios um dos aspectos mais importantes e menos compreendidos no campo do estudo das decisões organizacionais. A partir do marco teórico do processo decisório em Administração e das principais características de empresas industriais de pequeno porte (EIPP) e seus gestores, em particular na pequena indústria no estado de São Paulo, o presente estudo propõe um modelo teórico e aborda essa questão utilizando a técnica do estudo de caso, antecedido de uma análise de dados secundários de pesquisas recentes sobre EIPPs paulistas. Os resultados indicam que os gestores consideram que a racionalidade predomina nas suas decisões estratégicas e que estas são fortemente influenciadas por padrões do passado.

Palavras-chaves: Decision making. Organizational decisions. Small industry. Strategical decision. Strategical management.

Ano de Publicação: 2009

Categorias de Análise:

DIMENSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL		
Perspectiva	Citação direta	Citação indireta
Dimensão do Trabalho	Bortoli Neto (1980) Mintzberg (1973) Morgan (1996) Simon (1979) Mintzberg (1976) Zaccarelli (2000) SEBRAE (2008) Britto (2004) SEBRAE (2004) Bernhoeft (2001) Santos (2008) Bazerman (2004) Kahnemann (2003) Barbero (2008)	FIESP (2002)
Processo de Tomada de Decisão	Bazerman (2004) Maximiniano (2000) Zaccarelli (2000) Dacorso (2000) Bernstein (1997) Yu (2008) Clemen (1996) Cain; Jones (1979) Clemen (1991) March (1978) Bressan (2004) Almeida (2003) Almeida (2006) Maximiniano (2007)	Turban; Meredith (1994) Knight (1921) Keynes (1921) Simon (1957) Crainer (1999)

	PMI (2004) Mintzberg <i>et al</i> (1979) Paiva (2002) Cadman (1973) Simon (1979)	
Processo de Tomada de decisão estratégica	Simon (1979) Freitas; Macadar; Moscarola (1997) Mintzberg <i>et al</i> (1976) Simon (1965) Witte (1972) Zaccarelli (2000) Alvin (2000) Wilson (2001) Li; Li; Dalgic (2004) Jocumsen (2000) Barbero (2008)	Simon (1947)
Decisões Estratégicas em Pequenas Empresas	Drucker (1999) Bortoli Neto (1980) Costa Gomes (1976) Escrivão Filho (2006) Julien; Friedman (2005) Santos (1995) SEBRAE (1994) Greiner (1998) Adizes (2004) Kimberly (1979, 1980) Quinn e Cameron (1983) Jawahar e McLaughlin (2001) Corrêa (2007) Borba; Martendal; Murcia (2004) Bilessimo (2002) Robinson (1984) O'Neil <i>et al</i> (1987) Drucker (1981) Leone (1999) Gimenez (1998) Porter (1986) Gimenez <i>et al</i> (1999) Almeida (2006)	Julien (1997) Dutra e Gualiard (1984) Rattner (1985) Tafner (1995) Kirtan (1976) Miles e Snow (1978) Shortell; Zajac (1990) James; Hatten (1994)

PROPOSTA DE ESTUDO	
Objetivo Geral	Contribuição
Verificar como e porque os sócios-gestores realizam o processo decisório dentro de uma pequena indústria (EIPPs), especificamente ao escolherem entre diversas alternativas estratégicas.	Contribuir para uma melhor compreensão deste processo e possivelmente para o seu aprimoramento.

METODOLOGIA UTILIZADA				
Tipologia do Estudo	Universo Amostra Sujeitos	Campo empírico	Instrumentos de coleta de dados	Análise dos dados
Pesquisa qualitativa Descritiva Exploratória Estudo de Caso	Empresas industriais de pequeno Porte Associada da FIESP ativas em 2004.	Empresa industrial de pequeno porte em São Paulo	Entrevista através de questionário semi-estruturado, aplicado pelo próprio pesquisador.	<i>Análise de conteúdo</i>

UTILIZAÇÃO DE MODELOS E INSTRUMENTOS PARA ESTUDO SOBRE TOMADA DE DECISÃO

O presente estudo parte de um modelo preliminar, sugerido pela combinação das principais visões teóricas discutidas acima: a visão do gestor como mediador entre “a sua unidade (no caso, a empresa) e o ambiente”, com destaque para o seu papel fundamental de tomador de decisão (MINTZBERG, 1973); a definição de “ambiente” como o conjunto de fatores que não podem ser alterados por ações do gestor (ALMEIDA, 2006); o conceito de decisão estratégica como a solução de um problema de passagem (ZACCARELLI, 2000); o modelo processual descritivo do processo decisório estratégico de Mintzberg *et al* (1976); e o modelo das cinco dimensões da formação de estratégias proposto por Barbero (2008), adaptado para a análise do processo decisório estratégico do sócio-gestor da pequena empresa industrial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resultados Principais	Recomendações do Estudo
<ul style="list-style-type: none"> - As decisões estratégicas seguem um processo, em acordo com o modelo de Mintzberg <i>et al</i> (1976) – identificar a situação-problema, gerar alternativas, escolher uma alternativa. Aparentemente, a principal influência sobre esta escolha é constituída pelos padrões do passado. - Aparentemente, a percepção da importância da decisão pode não ser imediata, mas surgir ao longo de um processo de amadurecimento da decisão. - Aparentemente a diminuição da expectativa de perda e da incerteza sobre o resultado “dão o tom” das escolhas. De forma geral, os gestores mostram uma forte tendência a acreditar que o futuro deverá predominantemente repetir o passado – e a fazer escolhas de acordo com esta visão. - O perfil pessoal do decisor parece ser uma influência importante, como é evidenciado pelo estudo de caso. - Os processo analíticos foram normalmente apontados como servindo de apoio e confirmação de percepções pessoais, intuitivas. 	<p>O presente estudo poderia ser complementado com iniciativas que permitissem estender análises a uma quantidade maior de empresas e seus gestores. Pela sua natureza, este estudo deveria ser realizado de forma presencial e interativa, baseando-se em entrevistas e debates (focus group).</p> <p>Propostas de métodos estruturado de apoio à decisão adequados à realidade da EIPPs também constituem um campo de estudo importante.</p>

Dissertação 3

Título: Tomada de decisão na pequena empresa: estudo multicaso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão

Autores: Miglioli, Afrânio Maia

Veiculação: Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2006.

Resumo Original: A presente dissertação tem como objetivo geral estudar de que forma as ferramentas ou sistemas informatizados de apoio à decisão podem auxiliar os tomadores de decisão da pequena empresa. A partir da revisão bibliográfica sobre o assunto e das inquietações do pesquisador, foram formuladas as variáveis e as questões desta pesquisa. No trabalho de campo foram estudadas três pequenas empresas da região de Ribeirão Preto, uma de cada segmento produtivo. Por meio do trabalho de campo, foi possível cruzar as informações obtidas na literatura

com a realidade encontrada nas empresas pesquisadas, levantando informações sobre a utilização das ferramentas informatizadas de apoio à decisão nestas empresas. Ao longo deste estudo, procurou-se analisar os fatores que dificultam ou incrementam a utilização destas ferramentas nas pequenas empresas, respeitando as suas particularidades de gestão e o seu processo decisório. Após a condução do trabalho, pôde-se concluir que a utilização efetiva destas ferramentas está diretamente relacionada ao perfil e às habilidades de seus proprietários-administradores. Diante disso e dos dados apresentados ao longo desta pesquisa, foram apresentadas algumas propostas para a condução de projetos que visem à utilização de ferramentas de apoio à decisão na pequena empresa. Estas propostas baseiam-se na criação de ambientes de aprendizagem voltados à realidade das pequenas empresas, onde o proprietário-administrador possa adquirir conhecimentos necessários para manipular as ferramentas de apoio à decisão; e na necessidades de se reforçar e demonstrar a importância da tomada de decisões com base em informações relevantes e confiáveis.

Palavras-chaves: Pequena Empresa, Tomada de Decisão, Sistemas e Ferramentas de Apoio à Decisão.

Ano de Publicação: 2006

Base de Dados: Domínio Público

Categorias de Análise:

DIMENSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL		
Perspectiva	Citação direta	Citação indireta
Dimensão do Trabalho	Castells (1999) Marques (1999) Rodriguez (2002) Prates e Ospina (2004) Stoner (1999) Beal (2004) SEBRAE (2004) Come (2001) Bispo (1998) Aquarioni (2001) Colmanetti (2003) HSM (2004) El-Manaki (1990) Albuquerque (2004) Leone (1999) Longenecker, Moore e Petty (1997) Zamarioli (2003)	Palvia e Palvia (1999) Fuller (1996)
Pequena Empresa	Terence (2002) Longenecker, Moore e Petty (1997) Zamarioli (2003) Albuquerque (2004) Bigaton (2005) Carvalho (2004) Duarte (2004) Migliato (2004) Ostanel (2005) Terence (2002)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

	Leone (1999)	
Definição de pequena empresa	Terence (2002) Longenecker, Moore e Petty (1997) Albuquerque (2004) Duarte (2004) Pinheiro (1996) Leone (1991) Albuquerque (2004) SBA (2004) SEBRAE (2004) Duarte (2004) Cardozo (2003) Melo (2001) Arguello (2002) Benze, Cêra e Escrivão Filho (2003)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Sobrevivência e mortalidade da pequena empresa	SEBRAE (2003) Leone (1999) Miglioli, Ostanel e Tachibana (2004) Carvalho (2004) Benze, Cêra e Escrivão Filho (2003) Albuquerque (2004) Leone (1999) Longenecker, Moore e Petty (1997) Terence (2002) Cêra e Escrivão (2003) PEGN (2002)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Tecnologia da informação na pequena empresa	O'Brien (2003) Beraldi e Escrivão Filho (2001) Doukidis, Lybereas e Galliers (1996) Beraldi, Escrivão Filho e Rodrigues (2000) Santos (1998) Prates e Ospina (2004) Miglioli, Ostanel e Tachibana (2004) Solomon (1986) SEBRAE (2003)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Tomada de decisão	Dacorso (2000) Zamaroli, Benze e Escrivão Filho (2003)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Tipos e métodos principais de decisão	Paiva (2002) Freitas e Kladis (1995) Schermerhorn Júnior (1999)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Etapas do processo decisório	Quelopana (2003) Bispo (1998) Beuren (2000) Drucker (2001)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

Importância da tomada de decisão para as empresas	Bispo (1998) Ostanel (2005)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Processo decisório na pequena empresa	Zamarioli, Benze e Escrivão Filho (2003) Nakamura e Escrivão Filho (1998) Sauer e Colossi (1997)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Sistemas de apoio à decisão	Viotti e Braga (1998) O'Brien (2003) Sprague Júnior e Watson (1991) Viotti e Braga (1998) Leme Filho (2004) Miglioli, Ostanel e Tachibana (2004) Pereira (2000) Chiavenatto (2000) Colmatti (2003)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Conceito de sistemas e de ferramentas de apoio à decisão	Laudon e Laudon (2004) Bispo (1998) Stair e Reynolds (2002) Freire (2000) Viotti e Braga (1998) O'Brien (2003)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Ferramentas de apoio à decisão	Cazarini (2002) Colmanetti (2003) Ostanel (2005) Leme Filho (2004) Laudon e Laudon (2004) O'Brien (2003) Coles e Rowley (1996) Perberton e Robson (2000) Fiates (2001) Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001)	Manzini (2001) Figueiredo (2002)

PROPOSTA DE ESTUDO	
Objetivo Geral	Contribuição
Explorar de que forma as ferramentas ou sistemas informatizados podem auxiliar o tomador de decisão da pequena empresa, respeitando-se as especificidades ambientais e de gestão destas empresas.	Contribui para a melhoria na gestão e para a diminuição da taxa de mortalidade das pequenas empresas.

METODOLOGIA UTILIZADA				
Tipologia do Estudo	Universo Amostra Sujeitos	Campo empírico	Instrumentos de coleta de dados	Análise dos dados
Pesquisa qualitativa Exploratória Estudos de Casos múltiplos	O universo pesquisado é constituído por pequenas empresas instaladas no município de Ribeirão Preto. Casos estudados de três empresas	Pequenas empresas de Ribeirão Preto	Entrevistas semi-estruturadas, Observações diretas, Exploração de artefatos físicos (ex. utilização de alguma ferramenta computadorizada)	<i>Análise de conteúdo</i> baseando-se em proposições teóricas.

	(uma de comércio, uma de indústria e ou outra de prestação de serviços)		ou algum material impresso)	
--	---	--	-----------------------------	--

UTILIZAÇÃO DE MODELOS E INSTRUMENTOS PARA ESTUDO SOBRE TOMADA DE DECISÃO
Particularidades da pequena empresa (Leone, 1999); Característica do processo decisório em pequena empresa (Zamarioli, 2003); necessidade de sistema de suporte à decisão (Albuquerque, 2004; Cazarini, 2002; Miglioli, Ostanel e Tachibana, 2004)

CONSIDERAÇÕES FINAIS	
Resultados Principais	Recomendações do Estudo
Diante do exposto, acerca da utilização das ferramentas informatizadas de apoio à decisão nas pequenas empresas pesquisadas, e pautado pelo estudo das particularidades presentes na gestão e no processo decisório destas empresas, pode-se concluir que a utilização efetiva destas ferramentas está diretamente relacionada ao perfil e às habilidades de seus proprietários-administradores.	Estender a problemática para comprovações por meio de pesquisas quantitativas, avaliando-se o panorama da presença das ferramentas de apoio à decisão nas pequenas empresas. Explorar mais profundamente o universo das ferramentas informatizadas de apoio à decisão existentes no mercado, principalmente aquelas livres de licença.

Dissertação 4

Título: O uso da intuição e a presença de vieses cognitivos na tomada de decisão: o caso dos gestores de micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Fortaleza/CE

Autores: Pontes, Diana Santos

Veiculação: Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Ceará, 2009.

Resumo Original: As decisões delimitam a vida das pessoas. Tomadas consciente ou inconscientemente, gerando boas ou más consequências, as decisões representam as principais ferramentas para lidar com oportunidades, desafios e incertezas presentes no dia-a-dia das organizações. Até recentemente, a teoria gerencial era embasada na premissa de que, por critérios de racionalidade, poderíamos dominar a vida e o destino das empresas. No entanto, em virtude de limitações envolvidas no processo decisório (falta de tempo ou de dinheiro para a coleta de informações completas, excesso de complexidade e incerteza envolvido nas decisões, e a existência de mudanças constantes e aceleradas, por exemplo) métodos de tomada de decisão suportados pela lógica e por modelos matemáticos não estão sendo mais suficientes para apoiar os gestores em suas decisões, e a intuição, por ser altamente impregnada dos conhecimentos e experiências acumulados pelo indivíduo, mas que, talvez, ainda não sejam parte do próprio consciente, surge como um recurso adicional aos negócios. Todavia, as heurísticas de julgamento (disponibilidade, representatividade e ancoragem e ajustamento), são abordagens intuitivas da mente humana que podem contribuir com o processo decisório, pelo fato de eliminar muito esforço e chegar à resposta certa ou a uma grande aproximação, ou comprometê-lo, por levar a escolhas tendenciosas (vieses cognitivos), já que ignoram as leis da probabilidade e da estatística. Diante do exposto, os principais objetivos deste

trabalho foram identificar se os administradores de micro e pequenas empresas utilizam a intuição no âmbito empresarial, bem como qual é a relação existente entre intuição e vieses cognitivos. A pesquisa desenvolvida foi do tipo exploratória e descritiva, utilizou-se de levantamento (survey), bem como de entrevista em profundidade e contou com a participação de gestores de micro e pequenas empresas do Centro Comercial Av. Monsenhor Tabosa localizado na cidade de Fortaleza/Ce. Os resultados revelaram que a maioria dos gestores possui um grau mediano de intuição e que, apesar de grande parte dos administradores considerar a intuição como atributo positivo, apenas um terço deles utilizam a intuição como norteadora de seus atos no âmbito empresarial. Os resultados revelaram ainda que não existe relação estatisticamente significativa entre intuição e vieses cognitivos. Em geral, ser intuitivo não implica um maior número de vieses cognitivos nem tampouco na ocorrência de determinados tipos desses, e que esses vieses, na verdade, afetam grande parte dos gestores pesquisados independentemente do gênero, idade e tempo de experiência, o que poderá está comprometendo a tomada de decisão dos gestores das empresas pesquisadas. Como sugestões para futuras pesquisas, podemos citar: a realização de estudos probabilísticos para que se permitam generalizações, já que ambos os temas abordados neste trabalho, intuição e vieses cognitivos, são de extrema relevância para o processo decisório empresarial; o desenvolvimento de pesquisas que busquem revelar os motivos que levam a não utilização da intuição nos negócios mesmo havendo uma concordância quanto aos seus benefícios; e a verificação da relação existente entre intuição e os demais vieses não testados.

Palavras-chaves: Tomada de decisão, julgamento intuitivo, vieses cognitivos.

Ano de Publicação: 2009

Base de Dados: Domínio Público

Categorias de Análise:

DIMENSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL		
Perspectiva	Citação direta	Citação indireta
Dimensão do Trabalho	Stoner; Freeman (1992) Hammond, Keeney e Raiffa (2004) Motta (2000) Parikh; Neubauer; Lank (2008) Stauffer (2007) Robbins (2000) Graemi (2004) Simon (1971) Kahneman e Tversky (1974) Rowan (1986) Cole (1996) Costa (1998) Macedo <i>et al.</i> (2003) Rehfeldt (2004) Russo e Schoemaker (1993) Kahneman e Riepe (1998) Miglioli (2006) Leone (1999) SEBRAE-SP (2008)	Palvia e Palvia (1999) Fuller (1996)

	Albuquerque (2004) Zamarioli (2003)	
Julgamento intuitivo na tomada de decisão	Ferreira (2008) Gomes (2007) Miller; Starr (1970) Simon (1986) Graeml (2004) Gomes (2007) Hammond, Keeney e Raiffa (2004) Robbins (2000) Stoner e Freeman (1992) SEBRAE-SP (2008) Parikh, Neubauer e Lank (2008)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Definição e aplicações do conceito de intuição	Rehfeldt (2004) Redekop (2009) Sangiovanni (2008) Abbagnano (1998) Jung (1987) Franquemont (2002) Motta (2000) Bazarian (1986) Ostrower (1989) Rowan (1986) Fisher (2005) Souza Neto <i>et al.</i> (2004) Stauffer (2007) Robbins (2000) Oliveira e Alpersdt (2003) Parikh, Neubauer e Lank (2008) Kaufmann (1975) Shapiro e Spence (1997) Stauffer (2007)	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Vieses cognitivos decorrentes das heurísticas na tomada de decisão	Ferreira (2008) Miller; Starr (1970) Kahneman e Tversky (1974) Bazerman (2004) Conlisk (1996) Kahneman e Riepe (1998) Milanez (2003) Russo e Schoemaker (1993) Macedo, Alyrio e Andrade (2007) Santos e Spers (2007) Hammond, Keeney e Raiffa (2004) Stoner; Freeman (1992) Tonetto <i>et al</i> (2006)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

PROPOSTA DE ESTUDO	
Objetivo Geral	Contribuição
Verificar se existe relação entre o julgamento intuitivo dos gestores de micro e pequenas empresas e os vieses cognitivos decorrentes de heurísticas.	Propor a investigar a relação existente entre julgamento intuitivo e vieses cognitivos decorrentes das heurísticas de julgamento, que, como vimos, são comprometedores da tomada de decisão. Estudar a presença de vieses cognitivos em populações diferentes das dos estudos originais

	<p>de Kahneman e Tversky (1974), o que é, atualmente, pouco realizado no Brasil, especialmente, com gestores.</p> <p>O conhecimento dos vieses cognitivos que afetam os administradores de empresas faz-se necessário ao passo que poderemos através dessas identificações alertar ao gestor da necessidade de conhecer esses limitantes de decisão para que aprendam a reconhecer e a controlar ou evitar seus efeitos.</p>
--	--

METODOLOGIA UTILIZADA				
Tipologia do Estudo	Universo Amostra Sujeitos	Campo empírico	Instrumentos de coleta de dados	Análise dos dados
Pesquisa qualitativa e quantitativa Exploratória Descritiva Levantamento – <i>Survey</i>	O universo pesquisado é constituído por micro e pequenas empresas localizadas na Av. Monsenhor Tabosa em Fortaleza-CE. Critério adotado SEBRAE (2008) Casos estudados de 50 empresas mais antigas que alteraram seu cadastro na Junta Comercial nos últimos dez anos.	Micro e Pequenas empresas do Centro Comercial Avenida Monsenhor Tabosa de Fortaleza-CE.	Questionário Estruturado	Estatística Pearson qui-quadrado para os dados quantitativos. E tratamento qualitativo e interpretativo, baseado na análise de conteúdo.

UTILIZAÇÃO DE MODELOS E INSTRUMENTOS PARA ESTUDO SOBRE TOMADA DE DECISÃO
<p>As questões que versaram sobre a avaliação e o uso do julgamento intuitivo por parte do gestor foram extraídas da pesquisa realizada por Parikh, Neubauer e Lank (2008), que teve por finalidade compreender o papel da intuição na administração.</p> <p>Com relação às questões destinadas a investigar se os indivíduos são afetados por vieses cognitivos, essas foram adaptadas de questões propostas por Hammond, Keeney e Raiffa (2004), Santos e Spers (2007) e Bazerman (2004).</p>

CONSIDERAÇÕES FINAIS	
Resultados Principais	Recomendações do Estudo
<p>Os resultados deste estudo revelaram que os gestores de micro e pequenas empresas do comércio varejista de Fortaleza, participantes desta pesquisa, utilizam a intuição como norteadora de seus atos tanto na vida pessoal quanto na vida profissional, sendo que nesta última situação os atos da maioria desses são orientados pela razão. Áreas empresariais mais vinculadas à criação, Marketing e Estratégia ou Planejamento, são as mais indicadas pelos gestores em que a intuição é ou poderia ser utilizada.</p> <p>Os resultados revelaram também que grande</p>	<p>Realizar estudos probabilísticos para que se permitam generalizações, já que ambos os temas abordados neste trabalho, intuição e vieses cognitivos decorrentes de heurísticas, são de extrema relevância para o processo decisório empresarial e poucos estudos, em especial, estudos comprobatórios sobre os temas, foram desenvolvidos no Brasil;</p> <p>Relacionar os demais vieses cognitivos pontuados por Kahneman e Tversky (1974) com o grau de intuição; realizar estudos nos quais possamos testar os referidos vieses em cenários mais familiares aos gestores, que permitam</p>

<p>parte dos gestores possui grau mediano de intuição, bem como considera a intuição um atributo positivo, o qual contribui para o sucesso organizacional e pessoal. Observamos ainda que os gestores classificam-se mais intuitivos do que realmente são, o que pode evidenciar que eles, ao contrário do que diz a literatura, não têm receio de assumir que são intuitivos e de admitir publicamente que utilizam intuição nos negócios. Vimos, inclusive, na abordagem qualitativa, que parte dos entrevistados não negariam publicamente que utilizam intuição nos negócios. Ao contrário do que a literatura tem demonstrado, neste estudo não foram identificados como mais intuitivas as mulheres, nem as pessoas com mais idade e nem tampouco indivíduos mais experientes em gestão de negócios.</p> <p>Constatamos ainda que ser intuitivo não implica um maior número de vieses cognitivos nem tampouco na ocorrência de determinados tipos desses. Ademais, verificamos que os vieses afetam a todos os pesquisados em quase igual proporção, independentemente destes serem homens ou mulheres, jovens ou adultos, bem como possuírem mais ou menos experiência.</p>	<p>verificar a existência desses na prática; e identificar o impacto deles no desempenho empresarial;</p> <p>Desenvolver pesquisa qualitativa com maior nível de aprofundamento, objetivando uma maior compreensão do uso da intuição na administração de negócios.</p>
--	---

Apresentação de Artigo de Evento Científico

Título: Um estudo sobre a relevância dos aspectos cognitivos nas tomadas de decisões dos micro e pequenos empreendedores para planejamento e execução de estratégias socioambientais

Autores: Pozo, H.; Vidigal, P.R.; Walcher, A.M.M.

Veiculação: XII ENGEMA, 2010

Resumo Original: O objetivo da pesquisa é identificar a relevância dos aspectos cognitivos nas tomadas de decisões dos empreendedores para planejamento e execução de estratégias sociais ambientais para manter a sustentabilidade em seus empreendimentos. No estudo dos aspectos cognitivos, os estilos adotados entre adaptador ou inovador podem levar a resultados diferentes nas tomadas de decisões interferindo nos resultados alcançados. Os empreendedores que adotam o estilo adaptador raramente contestam as regras, e apenas necessitam da garantia de um forte apoio. No estilo cognitivo inovador, os empreendedores são caracterizados como indisciplinados, são frequentemente vistos como abrasivos, pouco práticos, e muitas vezes chocantes e criadores da discórdia. Utilizando de revisão bibliográfica em artigos publicados na base de dados do PRO-QUEST e revistas científicas, que abordam os aspectos cognitivos do empreendedor e respostas de pesquisa Survey aplicada em empreendedores de micro e pequenas empresas, identificou-se a predominância das características inovadoras dos empreendedores agindo como desafiadores por trazer novas idéias para o negócio tendo como base tomadas de decisões estratégicas sociais ambientais.

Palavras-chaves: Empreendedor, estilo cognitivo, tomada de decisão

Ano de Publicação: 2010

Base de Dados: Anais de Eventos

Categorias de Análise:

DIMENSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL		
Perspectiva	Citação direta	Citação indireta
Dimensão do Trabalho	-	<i>Não utilizado pelo autor</i>
Cognição e estilos cognitivos	Kirton (1976) Van Den Broeck, Vanderheyden & Cools (2003) Hayes e Alisson (1998) Pinker (2002) Hofstede (1994) Filion (1991) Palich e Bagby (1995) Baron (1998) Chen <i>et al.</i> (1998) Miles e Snow (1978) Alpander, Carter e Forsgren (1990) Bobic, Davis e Cunningham (1999) Dollinger e Danis (1998) Buttner e Gryskiewicz (1993) Igreja e Wacławski (1998) Foxall e Bhate (1993) Mudd (1995) Schumpeter (1934) Bokoros e Goldstein (1992) Busenitz e Barney (1997)	<i>Não utilizado pelo autor</i>

PROPOSTA DE ESTUDO	
Objetivo Geral	Contribuição
Identificar a relevância dos aspectos cognitivos nas tomadas de decisões dos empreendedores para planejamento e execução de estratégias sociais ambientais para manter a sustentabilidade em seus empreendimentos.	<i>Não informado pelo autor.</i>

METODOLOGIA UTILIZADA				
Tipologia do Estudo	Universo Amostra Sujeitos	Campo empírico	Instrumentos de coleta de dados	Análise dos dados
<i>Pesquisa exploratória</i> <i>Abordagem quantitativa.</i> Levantamento – Survey	Micro e Pequenas Empresas. Entrevistados 52 micro e pequenos empreendedores	Micro e Pequenas Empresas	Questionário estruturado	Análise estatística por meio de verificação de tendências positivas.

UTILIZAÇÃO DE MODELOS E INSTRUMENTOS PARA ESTUDO SOBRE TOMADA DE DECISÃO
A pesquisa foi composta de dez questões com base na Pesquisa adaptada de Kirton, M. (1994), adaptadores e inovadores. As dez questões foram elaboradas tendo como referência a pesquisa adaptada de Kirton, (1994), estabelecendo pontos de comparações entre alta, boa, média, fraca e baixa intensidade, sendo cinco questões para inovação e cinco questões para adaptação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS	
Resultados Principais	Recomendações do Estudo
Identificou-se a predominância das características inovadoras dos empreendedores agindo como desafiadores por trazer novas idéias para o negócio tendo como base tomadas de decisões estratégicas sociais ambientais.	<i>Não informado pelo autor.</i>